



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Lounasravintolan palautejärjestelmä- konseptin kehittäminen palvelu- muotoilun keinoin

- Esimerkkinä BarLaurea

---

Lybäck, Henry

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin kehittä- minen palvelumuotoilun keinoin - Esimerkkinä BarLaurea

Henry Lybäck  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma (Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Henry Lybäck

**Lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin  
- Esimerkkinä BarLaurea**

Vuosi	2012	Sivumäärä	82
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, miten BarLaurean lounasravintolaan voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin palautejärjestelmäkonsepti. Opinnäytetyössä sovellettiin palvelumuotoiluprosessia, jossa jokainen vaihe tuottaa tuloksia konseptin kehitykseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui asiakaskokemuksen ja palautejärjestelmän sekä palvelumuotoilun ympärille. Tutkimuksen teoreettiset alaongelmat perustuivat näiden teorioiden pohjalta saatuihin vastauksiin, jotka veivät opinnäytetyötä eteenpäin konseptin kehittämisessä.

Opinnäytetyö on konstrukttiivinen tutkimus, jossa tutkimusongelmat ratkaistiin yhdistämällä teoreettista ja empiiristä aineistoa keskenään. Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Käytetyt tutkimusmenetelmät olivat haastattelu, kysely, benchmarking, trendien ennakkointi, palvelupolku, blueprint, storyboard, havainnointi, SWOT-analyysi ja konseptointi.

Palautejärjestelmäkonseptissa keskeisessä osassa on palautelaite, johon lounasravintolan asiakailta saadaan haluttuihin kysymyksiin palautetta kosketusnäytöllisen Windows 8-käyttöjärjestelmää käyttävän tabletin avulla. Palautelaitteeseen pystytään muokkaamaan halutut kysymykset suomen- ja englannin kielellä. Kerätystä palautteesta ja saatavista tuloksista palautelaitteen sisältämä ohjelma tekee helposti erilaisia raportteja sekä yhteenvetoja BarLaurean analysoitavaksi. Palvelupolun ja blueprintin sekä testattujen laitteiden avulla laadittiin BarLaurean lounasravintolaan palautejärjestelmän käyttökuvaus.

Käytettyjen menetelmien avulla saatujen tulosten pohjalta tuotettiin visuaalinen konseptikuvaus palautejärjestelmästä, jossa palautelaite on keskeisessä roolissa. Samalla laadittiin käyttökuvaus palautejärjestelmän käytön prosessista asiakkaan sekä BarLaurean näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksena tuotettu palautejärjestelmäkonsepti selkeyttää palautteen keräämistä, jatkokäsittelyä sekä tiedon hallintaa. Kehitetyn palautejärjestelmäkonseptin avulla BarLaurean lounasravintolan asiakaskokemuksen huomioiminen ja kehittäminen etenee uudelle tasolle.

Asiasanat	asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, palautejärjestelmä, palvelumuotoilu
-----------	--

Henry Lybäck

**Developing a lunchtime feedback system concept for the BarLaurea lunch restaurant using service design methods**

Year	2012	Pages	82
------	------	-------	----

---

The main objective of the thesis is to determine how a feedback system concept can be developed for the BarLaurea lunch restaurant using service design methods. For this study a service design process was applied to the feedback collection process in which each stage contributed results to the concept development.

The theoretical frame of reference is based on concepts of customer experience, feedback systems and service design. Subsidiary problems were examined from a theoretical perspective which contributed to the thesis concept development.

The thesis adopted a constructive approach, where the research problems were addressed by combining insights from theoretical and empirical evidence, which was acquired through qualitative and quantitative research methods. These methods included interviews, questionnaires, benchmarking, trend scouting, customer journeys, service blueprints, storyboards, observations, a SWOT analysis and conceptualization.

One of the main parts of the concept is a feedback device. This is a touch screen tablet using the Windows 8 operating system which can be adjusted so that the questions are presented in either Finnish or English. The feedback system program creates a variety of reports as well as summaries from the collected feedback. The feedback system description for BarLaurea lunch restaurant was created by combining customer journeys, service blueprints and test results from the feedback devices.

Based on the results that were obtained using these methods a visual concept description of the feedback system was produced. The feedback device has a key role in the visual concept description. At the same time a description of use was drawn up which explains the process of using the feedback system. The description of use was created both from the perspective of the customer, as well as that of the BarLaurea lunch restaurant. As an outcome of the thesis the service design concept, as an outcome of the thesis, clarifies the feedback collection process, supports the further processing of the feedback and assists the information management. With the help of the developed feedback system concept, the utilization and development of customer experience will progress to the next level.

Key words     customer experience, measuring of the customer experience, feedback system, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, pääongelma ja alaongelmat .....	7
1.2	Keskeiset käsitteet .....	8
1.3	Aiemmat palautejärjestelmään liittyvät tutkimukset .....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	11
2	Laurea-ammattikorkeakoulu ja BarLaurea organisaationa .....	11
2.1	BarLaurea organisaationa .....	12
2.2	BarLaurean lounasravintolan toiminta .....	12
3	Asiakaskokemus ja palautejärjestelmä .....	13
3.1	Asiakaskokemus .....	13
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	15
3.3	Palautejärjestelmä .....	18
4	Palvelumuotoilu .....	20
4.1	Palvelumuotoiluprosessi: Kolme palvelumuotoilun mallia .....	22
4.2	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja menetelmät .....	24
4.2.1	Palvelupolku .....	24
4.2.2	Blueprint .....	25
4.2.3	Storyboard .....	26
5	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	26
5.1	Ymmärrys .....	27
5.1.1	BarLaurean palautteiden analysointi .....	27
5.1.2	Haastattelut .....	28
5.1.3	Trend scouting .....	30
5.1.4	Benchmarking .....	31
5.2	Arviointi .....	31
5.2.1	Palautelaitteiden testaus .....	31
5.2.2	Havainnointi .....	35
5.2.3	SWOT-analyysi .....	36
5.3	Konseptointi .....	36
6	Empiirisen tutkimuksen tulokset .....	37
6.1	Ymmärrys BarLaureassa .....	37
6.1.1	BarLaureassa käytettyjen palautekyselylomakkeiden tulokset .....	38
6.1.2	Ryhmähaastattelu .....	39
6.1.3	Asiantuntijahaastattelu .....	40
6.1.4	Trend scouting .....	41
6.1.5	Benchmarking .....	44
6.2	Pohdi ja kehitä BarLaureassa .....	46
6.2.1	Palvelupolku .....	46

6.2.2	Blueprint .....	48
6.2.3	Storyboard .....	50
6.3	Arviointi BarLaureassa.....	51
6.3.1	Laitteiden testaus havainnoimalla .....	51
6.3.2	Asiakaspalautteiden tulokset ruuasta .....	52
6.3.3	Asiakkaiden palautteiden tulokset palvelusta.....	55
6.3.4	SWOT-analyysi .....	58
6.4	Yhteenveto käytetyistä menetelmistä ja tuloksista .....	61
6.5	BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin esittely .....	62
7	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	66
7.1	Vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin.....	66
7.2	Johtopäätökset .....	71
8	Pohdinta .....	73
	Lähteet .....	75
	Kuvat .....	79
	Kuviot .....	79
	Taulukot .....	79

## 1 Johdanto

Palautejärjestelmät ovat trendikkäitä tällä hetkellä palvelualalla. Asiakkaiden on tärkeää antaa palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin, saadakseen asiakaskokemuksensa yrityksen tietoisuuteen. Palautteen antaminen on tehty helpoksi erilaisten tietoteknisten palautejärjestelmien avulla, jotka raportoivat reaaliaikaisesti saatua tietoa. Palautejärjestelmissä on palveluntarjoajan raportointiohjelmat valmiina, joten palautteen tulosten analysointi on helppompaa ja nopeampaa palautteiden avulla toimintaansa kehittävälle yritykselle.

Palautteen saaminen on tärkeää myös BarLaurean lounasruokailun kehittämisessä. Eri prosessien keinoin pyritään yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä toimeksiantajan tavoitteet toimivaksi palautejärjestelmäksi. BarLaureassa asiakas on palvelun keskiössä. Palautejärjestelmä- ja asiakaskokemusteorioiden sekä palvelumuotoilunprosessin avulla kartoitetaan BarLaurean tahtotilan edellyttämää toimivaa palautejärjestelmäkonseptia. Näiden avulla BarLaurean lounasravintolan kehittäminen eteenpäin mahdollistuu.

Innostus BarLaurean lounaspalveluiden palautejärjestelmän kehittämiseen lähti omista huomioista toimiessani syksyllä 2011 opettajana BarLaurean lounasravintolassa. Yliopettaja Auli Guiland ehdotti asiakkaan ottamista mukaan paremmin BarLaurean lounaspalveluiden kehittämiseen. Toimivan palautejärjestelmän avulla niin asiakas, henkilökunta kuin BarLaurean opiskelijatkin saavat mahdollisuuden kehittää toimintaa. Opinnäytetyö on ajankohtainen tarkasteltaessa Laurea-ammattikorkeakoulun tahtotilaa ja kehittää BarLaureaa oppimis- ja tutkimusympäristönä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, pääongelma ja alaongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on ideoida ja kehittää palautejärjestelmäkonsepti BarLaureaan helpottamaan asiakkaiden palautteiden antamista. Asiakkaiden palautteiden avulla pystytään kehittämään lounasravintolan toimintaa. Osatavoitteena on fokusoida BarLaurean työntekijöiden ja käytännön opintojaksossa toimivien opiskelijoiden palautteiden raportointia ja analysointia saatujen tulosten pohjalta. Tarkoituksena on, että opinnäytetyön tuloksia käytettäisiin hyödyksi valtakunnallisesti lounasravintolatoiminnan palautejärjestelmien kehittämisessä. Tämän takia on tärkeää, että BarLaureassa otetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen hyödynnettäväksi palautejärjestelmän konseptimalli ja yhteistyössä testilaitteita tarjoavien yritysten kanssa toteutetaan sen kehittämistä toimivaksi BarLaurean lounasravintolan toimintaympäristöön.

Opinnäytetyön osatavoitteena on testata aidossa ympäristössä kahta eri yritysten tarjoamaa palautelaitetta, joiden avulla kartoitettiin käyttäjien mielenkiintoa palautejärjestelmiin

sekä havainnoitiin laitteiden toimivuutta sekä käyttökokemusta. Opinnäytetyön lähtökohtana pidettiin sitä, että palautejärjestelmässä tullaan hyödyntämään tämänhetkisen tietotekniikan mahdollisuuksia.

Tarkoituksena on kehittää toimiva palautejärjestelmäkonsepti, jonka avulla pystytään nopeampaan reagointiin palautteisiin, toiminnan ohjaukseen sekä kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena laajemmassa mittakaavassa on toimia esimerkkinä muille ravintoloille, kun ymmärretään tietotekniikan mahdollisuudet ja otetaan asiakaskokemus huomioon omaan toimintaan sopivan palautejärjestelmän suunnittelussa. Opinnäytetyössä testatut palautelaitteet ja trend scouting-trendien ennakkoinnin avulla löydettyt esimerkit toimivat kokonaisvaltaisesti alaan katsomatta paremman asiakaskokemuksen mahdollistajana.

Opinnäytetyöstä pääongelma on, miten lounasravintolan palautejärjestelmäkonsepti voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin?

Teoriaosuuden alaongelmat ovat:

- Mitä on asiakaskokemus? (Alaluku 3.1)
- Miten asiakaskokemusta mitataan? (Alaluku 3.2)
- Mitkä ovat palautejärjestelmän ja palautelaitteen määreet? (Alaluku 3.3)
- Mitä on palvelumuotoilu? (Luku 4)
- Mitä ovat palvelumuotoiluprosessin mallit? (Alaluku 4.1)

Empiirisen osan alaongelmat ovat:

- Miten ymmärrys-vaiheessa kehitetään BarLaurean palautejärjestelmää? (Alaluku 6.1)
- Miten pohdi ja kehitä -vaiheessa kehitetään BarLaurean palautejärjestelmää? (Alaluku 6.2)
- Miten arviointi-vaiheessa kehitetään BarLaurean palautejärjestelmää? (Alaluku 6.3)
- Minkälainen on BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonsepti? (luku 6.5)

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään käsitteet, jotka muodostavat opinnäytetyön lähtökohdan. Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi muodostui asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen ja palautejärjestelmä.

Opinnäytetyössä asiakaskokemuksella tarkoitetaan BarLaurean lounasravintolan ja asiakkaiden yhteisiä kontaktipisteitä, joissa asiakas saa kokemuksia lounasruokailusta ja palvelusta. Ne



määritellään palvelupolun kontaktipisteinä. Asiakaskokemus tarkoittaa, että asiakas on siirrettävä keskeiseksi osaksi yrityksen eri toimintoja ja vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä tuo esiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)

Asiakaskokemuksen mittaamisella tarkoitetaan opinnäytetyössä erilaisia keinoja saada palaute asiakkailta. Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla kehitetään palvelukonseptia. Mittaamisessa on löydettävä yrityksen tavoitteita tukevia toimintatapoja asiakaskokemuksen muodostumiseen. Mittaukset on tärkeää tuoda mukaan yrityksen prosesseihin, että palautetta saadaan monesta eri kontaktipisteestä. (Löytänä & Kortesus 2011, 26,199.)

Palautejärjestelmällä tarkoitetaan asiakaskokemuksen kautta kartoitettua toimintamallia palautteen keräämiseen, analysointiin ja kehittämiseen. Palautejärjestelmän tulee palvella asiakkaiden, BarLaurean opintojaksoryhmäläisten ja henkilökunnan hyötyjä sekä auttaa kehittämään lounasravintolan toimintaa. Toimivan palautejärjestelmän kartoittaminen ja valmis palautejärjestelmä muodostaa kehittämisen välineen yrityksen toimintoihin. (Salmela 1997, 115.) Palautelaitteesta kirjoitettaessa tarkoitetaan palautteen keräämiseen kohdistettua tietoteknistä laitetta.

### 1.3 Aiemmat palautejärjestelmään liittyvät tutkimukset

Palautejärjestelmiä on laajasti käytössä erilaisissa organisaatioissa ja ne ovat lisääntyneet etenkin tekniikan kehittymisen myötä. Etenkin koulutusta tarjoavat tahot ovat hyödyntäneet palautejärjestelmiä osana omia laatujärjestelmiä. Ravintola-alalla palautejärjestelmiä arvioidaan ja palautejärjestelmistä on tehty laajasti opinnäytetöitä lähinnä asiakastyytyvyyden näkökulmasta. BarLaurean oppimisympäristöön suoraan on tehty kolme opinnäytetystä palautejärjestelmästä (taulukko 1).

Tekijä ja Vuosi	Opinnäytetyön aihe	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Aiempia opinnäytetöitä			
Kareinen, Kaisamaria ja Salminen, Anni 2007	Asiakaspalautejärjestelmän luominen koulutusravintola taitoon	Opetussuunnitelma, asiakaspalaute, asiakastytyvyisyys, laatu	Kysely
Länninki, Aino 2009	Reklamaatiopalveluprosessin kehittäminen Yritys X:ssä	Reklamaatiopalveluprosessi, kehittäminen, kuluttaja, asiakaspalveluprosessi, arvoketju	Kysely
Marjakoski, Jari 2008	Opiskelija- ja joukko-osastopalautejärjestelmän kehittäminen	Palautejärjestelmä, opiskelijapalaute, asiakaspalaute, oppiminen	Kysely
Näsi, Sonja 2007	Asiakaspalvelujärjestelmän kehittäminen	Asiakaspalaute, asiakastytyvyisyys, laatuja järjestelmät, standardit	Haastattelu, kysely, use case
Vanala, Katrina 2010	Kuluttajapalveluprosessin kehittäminen elintarvikkeiden maahantuonti- ja jakeluyrityksessä: Esimerkkinä Valora	Brändi, kuluttajapalvelu, palvelutapahtumat, reklamaatio, tuotettytyvyisyys	Kysely
Oppimisympäristö BarLaurea			
Hakkarainen, Juha ja Hyvärinen, Janne 2003	BarLaurean asiakaspalautejärjestelmän suunnittelu ja toteutus	BarLaurea, asiakaspalaute, Asiakaspalautejärjestelmä, mallinnus, UML, sovelluspalvelin Enhydra, Java, HTML, XMLC, tietokanta, InterBase	Swot
Nevalainen, Jaakko 2005	BarLaurean asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen	Asiakaspalautejärjestelmä, BarLaurea, Kehitys	Haastattelut ja benchmarking
Rekula, Elli ja Ruokamo, Milla 2002	BarLaurean asiakaspalautejärjestelmä	Asiakastytyvyisyys, palvelun laatu, asiakaspalaute, asiakaspalautejärjestelmä	Kysely

Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä

Aiheesta tehdyt opinnäytetyöt liittyvät pääosin palautejärjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen. Yhdessä niistä testattiin palautejärjestelmää ja toisessa toteutettiin. Aiempiin palautejärjestelmästä tehtyihin opinnäytetöihin (taulukko 1) verrattuna opinnäytetyössä käytetään laajemmin tutkimusmenetelmiä analysoinnin ja tulosten perustana sekä kehitetään palautejärjestelmäkonseptia palvelumuotoiluprosessin avulla. BarLaurean oppimisympäristöön tehtyjä palautejärjestelmä- opinnäytetöiden jatkohyödyntäminen toiminnan kehittämiseen jäi epäselväksi. Palautejärjestelmäkonseptin kehittämisestä palvelumuotoilun keinoin ei ole löytynyt aikaisempaa opinnäytetyötä, joten vastaavalla prosessilla tehtynä aihe on ainutlaatuinen Laurea-ammattikorkeakoulussa.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä käydään aluksi läpi opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus (luku 1). Toiseksi määritellään Laurea-ammattikorkeakoulu ja BarLaurea organisaationa, joka on toimeksiantaja kehittämistyössä. Asiakaskokemusta ja palautejärjestelmiä teorioiden valossa tutkitaan teoriaosuudessa luvussa 3. Asiakaskokemus määritetään taustateorian avulla ja sen mittaamista esitetään eri keinojen avulla, spektrimallilla. Teoriaosuus jatkuu palautejärjestelmän tarkoituksesta ja määreistä, jotka on otettava huomioon kehitettäessä toimivaa palautejärjestelmää. Luvussa 4 käsitellään palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluprosessi kolmen eri mallin avulla. Samassa luvussa lopuksi käydään läpi kolme palvelumuotoiluprosessin eri menetelmää aineiston hankinnan ja analysoinnin tueksi. Luvussa 5 käsitellään empiirisen aineiston hankinta ja analysointi. Luvussa 6 avataan empiiriset tulokset palvelumuotoiluprosessin avulla sekä esitellään konseptimalli. Luvussa 7 tarkastellaan tulosten yhteenveto ja johtopäätökset opinnäytetyön onnistumisesta. Viimeisessä luvussa on opinnäytetyön tekemisen pohdintaa.

## 2 Laurea-ammattikorkeakoulu ja BarLaurea organisaationa

Laurea-ammattikorkeakoulu tuottaa palveluinnovaatioita ja uutta osaamista työelämälähtöisesti. Koulutus, aluekehitys ja t&k-toiminta nivoutuu yhteen laurealaisella Learning by Developing (LbD) toimintamallilla. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2012.) Laureassa on noin 7500 opiskelijaa ja noin 550 henkilöstöön kuuluvaa. Laureasta valmistuu opiskelijoita 16 koulutusohjelmasta, joista 7 toteutetaan englannin kielellä. Laurea toimii seitsemässä yksikössä Helsingin laajalla metropolialueella. Siihen kuuluu Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen maakuntia. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2009; Laurea-ammattikorkeakoulu 2012.)

Laurea Leppävaaran yksikkö Laurea SID on monialainen kampus. Siellä opiskelee noin 2300 opiskelijaa ja kampus on keskittynyt tuottamaan palveluliiketoimintaa, turvallisuusosaamista ja opiskelijayrittäjyyttä. SID tulee sanoista Service Innovation and Design ja sillä tarkoitetaan palvelujen käyttäjälähtöistä innovointia, kehittämistä ja suunnittelua. Laurea SID Labs on kansainvälinen t&k&i-ympäristö eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaympäristö, joka toteuttaa Laurea-ammattikorkeakoulun kolmea tehtävää; koulutusta, aluekehitystä sekä tutkimusta ja kehittämistä Learning by Developing toimintamallin mukaisesti. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2009.)

## 2.1 BarLaurea organisaationa

BarLaurean idea syntyi vuonna 2000 ja kehityksen tuloksena oppimisympäristö on aloittanut toimintansa marraskuussa vuonna 2002 (Fränti & Pirinen 2005, 22). BarLaurea toimii Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaraan paikallisyksikössä. BarLaurea on Laurea-ammattikorkeakoulun ravitsemispalvelujen kehittämiskeskus ja oppimisympäristö. BarLaureassa tehdään tuotekehitys- ja tutkimustyötä yhteistyössä alueen yritysten kanssa. BarLaurea tuottaa päivittäin ravitsemispalveluita opiskelijoille, Laurean henkilökunnalle ja eri sidosryhmille. Vakinaista henkilökuntaa BarLaureassa ovat ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö. BarLaurean toiminnassa ja sen kehittämisessä on mukana eri opintojaksoja, joiden opetuksesta vastaavat lehtorit yhteistyössä ravintolapäällikön ja keittiömestarin kanssa. Muu henkilökunta koostuu ammattikorkeakouluopiskelijoista, jotka suorittavat opintojaksoihin osaksi liitettävää käytännön oppimista BarLaurean asiakaspalvelussa ja ravintolan tuotannossa. BarLaurean kuusi eri konseptia Cafe Beat, Lobby Laurea, a'la carte Flow, Kokouspalvelut, Laurea Events ja lounasruoka tarjoavat jokainen erilaisia palveluita asiakkailleen. BarLaurean palveluita käyttää päivittäin noin 960 asiakasta. (Vakkuri 2011, 15-16.)

BarLaurean keskeiset prosessit on tiivistetty kolmeksi toiminnan periaatteen kriteereiksi, joita ovat opetuksellisuus, tutkimuksellisuus ja esimerkillisyys. Opetuksellisuus on oppimisprosessi opiskelijan asiantuntijuuden kehittämiseksi aidossa oppimisympäristössä. Tutkimuksellisuuden keskeinen toimintastrategia on soveltaa tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia edistykseksi alalle. Esimerkillisyys kuvaa laadulle asetettuja tavoitteita sekä sen suhdetta kehittämistoimintaan ja oppimisprosessiin. (Fränti & Pirinen 2005, 24- 26.)

## 2.2 BarLaurean lounasravintolan toiminta

BarLaurean lounasbuffet tarjoaa päivittäin asiakkaille ravitsevaa linjastolounasta, johon sisältyy päälounas, josta valittavana on kolme eri vaihtoehtoa (liha, kala ja linturuoka), kasvislounas ja keittolounas. Lounaalla tarjotaan lisäksi erilaisia salaatteja, tuoretta leipää, leivitteitä, maitoa, piimää ja vettä. (Vakkuri 2011, 18.)

BarLaurean lounasbuffet maksaa opiskelijalle 2,70 euroa. Opiskelijalounaspalvelu on Kelan tukemaa ruokailua. Jokaista ateriala kohden BarLaurea saa 1,80 euroa Kelalta takautuvasti. Laurean henkilökunnan lounaan hinta on 4,90 euroa ja ulkopuolisille asiakkaille 6,70 euroa. Kelloseppäkoulun ruokailijat maksavat lounaasta 4,90 euroa ja Espoon sopimusasiakkaat 8,00 euroa. (Vakkuri 2011, 18.)

Edellä lueteltuja hinnoittelun perusteella profiloituvia asiakasryhmiä lounasbuffetissa käy keskimäärin päivittäin noin 600 lounasravintolan ollessa auki kello 10:45-13:00. Asiakkaista kasvisruoan valitsee noin 15 prosenttia ja keittoruokaa noin 10 prosenttia, joten pääruokaa myydään noin 75 prosenttia. Syksyllä ja keväällä lukukauden alussa saattaa asiakasmäärät nousta jopa 900 asiakkaaseen. (Vakkuri 2011, 19.)

### 3 Asiakaskokemus ja palautejärjestelmä

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoriaosuuden kannalta tärkeitä keskeisiä käsitteitä asiakaskokemusta ja palautejärjestelmää. Aluksi taustoitetaan asiakaskokemuksen ja sen mitaamisen keinoja. Lopuksi käsitellään palautejärjestelmän taustateoriaa.

#### 3.1 Asiakaskokemus

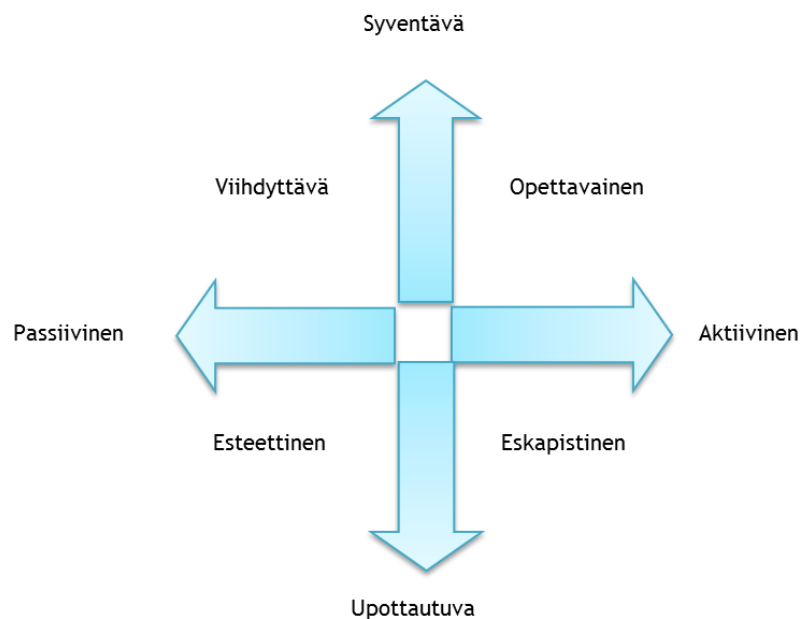
Asiakastyytyväisyys on laaja käsite, joten sitä ei erikseen tässä tutkita, vaan asiakaskokemus tuodaan käsitteenä osaksi opinnäytetyötä. Palautejärjestelmä nivoutuu tärkeäksi osaksi asiakaskokemusta palvelupolun eri kontaktipisteiden mittaamisen keinoin. Asiakaskokemukset jakautuvat opinnäytetyössä passiivisiin ja aktiivisiin kokemusten alueisiin.

Asiakaskokemus on terminä tullut esille vuonna 1998 julkaistussa Pinen ja Gilmoren (1998) artikkelissa *Welcome to the experience economy*, jossa kuvaillaan onnistuneiden asiakaskokemusten olevan niitä, jotka ovat asiakkaille ainutlaatuisia, mieleenpainuvia ja pitkäkestoisia. Tämän jälkeen asiakaskokemus-termin käyttö on yleistynyt niin Pohjois-Amerikassa kuin Euroopassakin. Asiakaskokemuksen taustateoriaa kehittämistyössä hyödynnetään Schmittin (2003) *Customer Experience Management* -kirjaa, Meyerin ja Schwagerin (2007) artikkelia *Understanding Customer Experience* sekä Löytänen ja Kortesuon (2011) *Asiakaskokemus*-kirjaa. Nämä kirjat ja artikkelit tukivat toisiansa asiakaskokemusta termiä määriteltäessä ja niitä oli hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia tehtäessä.

Meyerin ja Schwagerin (2007, 1-3) mukaan asiakaskokemukset ovat jokaisen kokemuksen summia, joissa asiakas on kosketuksissa yritykseen. Asiakkaalla on suora tai epäsuora kontakti yritykseen. Suora kosketus yleensä ilmenee ostamisen, käytön ja palvelun kuluessa sekä aloitetaan tavallisesti asiakkaan toimesta. Epäsuora kosketus useimmiten käsittää suunnittelellemattomia kohtaamisia yrityksen tuotteiden, palvelujen tai brändien kanssa ja ilmenee suusta suuhun suosituksina tai kritiikkeinä, mainontana ja uutisina. Schmittin (2003, 18) tulkinnat ovat samanlaisia ja hänen mukaansa asiakaskokemukset ovat edellä mainittujen lisäksi asiakkaan ja yrityksen välisen kontaktipisteiden määrän sisällyttämistä asiakkaan elämään. Löytänen ja Kortesuo (2011, 11) määrittelee asiakaskokemukselle suomenkielisen termin.

*”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”* (Löytänä & Korteso 2011,11).

Pine ja Gilmore (2011, 45-63) käsittelee asiakaskokemusta kuvion 1 avulla. Asiakaskokemukset voivat sitouttaa asiakkaan moniin eri ulottuvuuksiin. Horisontaalisesti vaakasuora viiva kuvaa asiakkaan osallistumista passiivisesti tai aktiivisesti kokemukseen. Passiivisessa osallistumisessa asiakas ei pysty suoraan vaikuttamaan tapahtumaan. Aktiivisessa taas asiakas itse vaikuttaa tapahtumaan tuottamalla kokemusta.



Kuvio 1: Kokemuksen alueet (Pine & Gilmore 2011, 46)

Pinen ja Gilmoren (2011, 46-47) mukaan toinen pystysuora viiva kuvaa ulottuvuutta syventymisellä tai upottautumisella kokemukseen. Syventymisessä asiakas täyttää kokemuksiaan mielessään matkan päästä tapahtumasta. Upottautumisessa asiakas on fyysisesti tai virtuaalisesti osa tapahtumaa ja kokemusta. Esimerkiksi televisiota katsottaessa asiakas on syventynyt kokemukseen, kun taas pelaamalla virtuaalipelejä Internetissä he voivat olla upottautuneita kokemukseen.

Näiden ristikkäisten viivojen väleihin muodostuu neljä eri aluetta, jotka muodostavat asiakaskokemuksen: esteettisen, viihdyttävän, opettavaisen tai eskapistinen. Kun kaikki neljä aluetta kiinnittyy toisiinsa yhdeksi, vain siten on mahdollisuus selvästi erottautua ja yllättää uudella sekä paremmalla asiakaskokemuksella. (Pine & Gilmore 2011, 47, 64.)

Tässä opinnäytetyössä kokemuksen alueilla osana palautejärjestelmän kehittämistä tarkoitetaan asiakkaiden passiivista ja syventävää osallistumista, esimerkiksi välittömän suullisen pa-

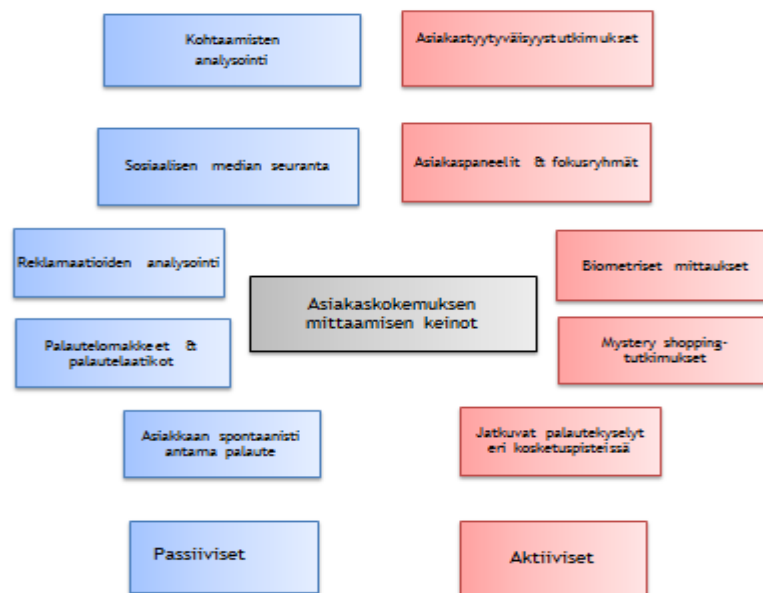
lautteen antamisella, jossa he antavat palautteen omasta aloitteestaan. Aktiivisella ja uppoutuvalla osallistumisella asiakas on osa esimerkiksi fokusryhmää, jota aktivoidaan kehittämään yhdessä toimeksiantajan kanssa palautejärjestelmää.

Samanaikaisesti asiakaskokemuksen tutkimisessa palautejärjestelmän avulla pitää ottaa huomioon asiakkaiden eri lähestymistavat palvelulle. Asiakkaille tehdään mahdollisimman viihdyttäväksi osallistuminen palautteen antamiseen, esimerkiksi laitetaan musiikkia soimaan taustalle. Opettavainen kokemus saadaan, kun kerrotaan tarpeeksi hyvin edellispäivän palautteiden tulokset sekä mitä kehityksiä on tehty. Eskapistinen lähestymisen pitäisi mahdollistaa asiakkaalle muitakin mahdollisuuksia kuin palautteen jättämisen, esimerkiksi samalla palautejärjestelmällä mahdollistetaan Internetin käyttö. Esteettisen lähestymisen avulla asiakkaalle suunnitellaan miellyttävä miljöö palautteen antamiseen.

### 3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja palautteen keräämisessä tärkeimpiä tekijöitä on systemaattisuus ja jatkuvuus. Jatkuvien kyselyiden toteuttamisessa kiteyttäminen ja oikeisiin asioihin keskittyminen on onnistumisen edellytys. Asiakkaat ovat tutkimusten mukaan halukkaita antamaan palautetta, mutta mitä suuremmaksi kysymysten määrä lisääntyy, niin harvempi jaksaa vastata. (Löytänä & Kortesus 2011, 199-200.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen kannattaa käyttää aikaa ja mahdollistaa niiden kautta saatu tieto oman toiminnan kehittämiseen. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on laaja kirjo erilaisia keinoja. Löytänä ja Kortesus (2011, 188) on koonnut asiakaskokemuksen mittaamisen spektrin (kuvio 2), missä selkeästi keinot jaetaan passiivisiin ja aktiivisiin sen mukaan, miten tieto asiakkaan kokemuksesta saadaan. Aktiivisesti kysymällä varmistetaan keinot saada asiakkaalta suoraan palautetta ja passiivisesti asiakas antaa palautteen omasta aloitteestaan.



Kuvio 2: Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 188)

Kuviossa 2 on asiakaskokemuksen eri mittaamisen keinoja, jotka jaotellaan vasemmalta siniin laatikoihin passiivisiin ja oikealta punaisiin aktiivisiin asiakaskokemuksiin. Kuviossa selkeennytetään palautteiden hankinnassa käytettäviä keinoja, jotka edistävät asiakaskokemusta.

Passiiviset kokemukset ovat asiakkaan spontaanisti antama palaute, jonka hän antaa omasta aloitteestaan, haluamanaan ajankohtana, haluamassaan paikassa ja haluamallaan tavalla. Ne tarjoavat tärkeää tietoa sekä antaa mahdollisuuden palautteen analyysiin. (Löytänä & Kortesus 2011,189.) Palautelomakkeet ja palautelaatikot ovat tyypillisimpiä palautekanavia. Asiakkaita pitää kannustaa palautteen antamiseen ja se on tehtävä mahdollisimman helpoksi. Palautetta on helppo antaa myös esimerkiksi Internet-sivujen palautesivustolle, sähköposteihin, palautepuhelimiin ja yhteisöllisiin keskustelupalstoihin. Löytänen ja Kortesuson (2011, 189) mukaan asiakas täytyy aktivoida antamaan palautetta tietystä toiminnoista ja kohtauspisteistä varmistaen samalla palautejärjestelmän yhdistämisen suoraan kontaktipisteisiin.

Kaikki palautteet pitäisi aina koota yhteen ja löytää sekä tunnistaa olennaisimmat asiat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen sekä mahdollistaa analysoinnin avulla jatkuva kehitystyö. Löytänä ja Kortesus (2011, 189) toteaa, että passiivisessa palautteessa korostuu erityisesti ääripäät, negatiivisen ja yltiöpositiivisen palautteiden kautta. Usein on myös tärkeää tietää, kenen palaute on kyseessä, tämän kautta tiedetään asiakkaiden profiileja tarkasteltaessa, mihin kontaktipisteisiin palveluprosessissa kannattaa resursoida kehittämistä. Palautteen saamisen jälkeen on tärkeää viestittää asiakkaalle, mitä sen eteen on tehty ja millä tavalla



sitä hyödynnetään toiminnassa. Asiakkaat vaativat etenkin negatiivisiin palautteisiin pikaista vastausta, joten on tärkeää osoittaa asiakkaan palautteeseen kiinnostusta ja vastata siihen pian. (Löytänä & Korteso 2011, 190.)

Passiivisessa asiakaskokemuksessa sosiaalinen media on mahdollistanut asiakaskokemuksen mittaamiseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen uusia ulottuvuuksia. Sosiaalisessa mediassa käytävien keskusteluiden seuranta tekstianalyysin keinoin on tehokasta ja tuo esiin suurempia kokonaisuuksia yksittäisistä kommentista. Tämän ohella myös sähköpostien analysointi käsiteltävien asioiden ja keskustelun sävyjen ryhmittelyllä voi tuoda esiin kehityskohteita, joita ei saada muilla mittaamisen tai palautteenkeruun keinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 189.) Sosiaalisen median käyttö palautejärjestelmänä on enemmänkin asiakaskokemusten vertailua. Internetin blogien sekä eri arvostelusivustojen palaute on kyllä suuntaa antavaa, mutta usein myös vaikeasti analysoitavaa palautteen määrän vähäisyyden sekä rikkonaisuuden vuoksi. Yhtenä ratkaisuna Joseph (2010, 79) toteaa, että blogien seurantaan voi palkata yrityksen, joka seuraa ja skannaa asiakkaiden kirjoittamaa palautetta Internetissä. Tiedon saanti on jatkuvaa, kun sitä tulee monesta eri paikasta. Kaikki tieto palautteesta on kuitenkin tärkeää jatkuvan asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

Aktiiviset kokemukset ovat osana asiakastyytyväisyyttä ja sen kautta tutkimuksiin liittyy haasteita. Löytänen ja Korteson (2011, 193) mukaan selvitetään usein liian laajasti siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämä johtaa helposti siihen, että kyselyistä tulee liian pitkiä ja tuloksia analysoitaessa kannattaakin varmistaa, onko hajonta suurempaa loppupään kun alkupään kysymyksissä. Kysymykset yleensä asetetaan yrityksen eikä asiakkaan näkökulmasta ja keskitytään rationaaliin asioihin ja emotionaaliset tekijät unohdetaan tutkimuksissa.

Tulosten analysointi on usein abstraktilla tasolla ja yritykset tyytyvät siihen, kun raportoidaan esimerkiksi kokonaistyytyväisyyden parantuneen viime vuodesta kahdella kymmenyksellä. Tutkimuksen pitäisi kertoa, mihin yrityksen pitää tulevaisuudessa keskittyä ja kehittyä. Jos asiakastytyväisyystutkimuksia tehdään liian harvoin, niin ennen kuin tulokset on ehditty analysoida ja jalkautettua toimintaan, tulokset ovat jo vanhentuneet. Kun selvitetään asiakastytyväisyyttä, niin asiakas olettaa tulosten avulla kehitettävän toimintaa. Jos samat teemat toistuvat vuodesta toiseen kysymyksissä ja vastaukset ovat samanlaisia, niin kehittävän toiminnan lupaus on jäänyt toteuttamatta. (Löytänä & Korteso 2011, 194.)

Aktiiviseen kokemuksen kuuluvat asiakastytyväisyystutkimukset, joiden tärkeyttä korostaa Grönroos (2009, 346-347), joka toteaa vuorovaikutustilanteiden mahdollistavan asiakaspalautteen saamisen kohdistuen asiakkaan asiakastytyväisyyteen ja tarpeisiin sekä toiveisiin liittyen. Samalla tuodaan esille, että aika ajoin tehtävät perinteiset asiakastytyväisyystutkimukset täydentävät vuorovaikutuksessa saatavien asiakaskontaktien pohjalta saatuja tietoja.

Löytänä ja Kortesus (2011, 197) toteaa, että Mystery shopping - tutkimuksen avulla havainnoidaan asiakaskokemusta ennalta sovitusta kosketuspisteistä. Asiakaskokemusten mittaamisen näkökulmasta tutkija on tavallisen asiakkaan roolissa ja tällä pyritään varmistamaan prosessien sekä toimintatapojen toteutuminen arjessa. Mystery shopping - tutkimusten avulla tutkijat muodostavat omat kokemuksensa ja tutkimuksella saadaan selkeästi tietoa siitä, toteutuuko kontaktipisteissä sovitut prosessit ja toimintamallit määriteltyihin tavoitteisiin. Mystery shopping tulee toistaa järjestelmällisesti useita kertoja, jotta pinnalliset havainnot sekä poikkeusolojen vaikutus saadaan poistettua tutkimuksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 106.)

Aktiivinen asiakaskokemuksen mittaaminen tulisi rakentaa osaksi liiketoiminnan prosesseja ja mahdollistaa palautteen antamisen jokaisen asiakkaan kanssa tapahtuvan kohtaamisen kautta. Asiakkailla pitää olla mahdollisuus antaa jatkuvasti palautetta eri kontaktipisteissä. Yritys hyötyy jatkuvan ja systemaattisen mittausten kautta reagoimisella poikkeamiin heti saamalla reaaliaikaista asiakaskokemustietoa sekä olemalla jatkuvasti kanssakäynnissä asiakkaan kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 199-201.)

Etenkin uusien ideoiden kehittämisessä käytetään asiakaskuunteluohjelmaa, jolla huomioidaan asiakkaiden odotukset, tarpeet ja toiveet systemaattisesti. Edellä mainittuja asiakaskokemuksen tiedonkeruun mittaamisen keinoja niin passiivisia kuin aktiivisiakin käytetään mahdollistamalla tarvittava tiedonsaanti. Asiakkaiden tarpeet liittyvät siihen, mitä he voivat tuotteiden avulla saavuttaa ja heillä on myös tiedostamattomia tarpeita, jolloin tarvitaan syvempää ymmärrystä asiakkaan arjesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 195.)

### 3.3 Palautejärjestelmä

Palautejärjestelmällä tarkoitetaan usein monista tilanteista, asiakasryhmiltä ja palveluista palautetietoa hankkivaa suunnitelmallista toimintaa. Palautejärjestelmän hyödyntäminen on suunniteltua ja se käsitellään työyhteisössä tai tiimissä. Siinä otetaan avuksi toisiaan hyödyntäviä menetelmiä ja se on osa organisaation vakiintunutta toimintaa. (Salmela 1997, 115.)

Palautejärjestelmien rakentaminen ja saatavien palautteiden hyödyntäminen on tärkeä taito modernissa organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2007, 59). Palaute voidaan määrittää osaksi elämää ja selviytymistä. Yhteisöt ja yksilöt eivät selviä, jos ne eivät saa eikä hyödynnä palautetta. (Ranne 2006, 9.)

Toimivissa työyhteisöissä ja organisaatioissa on vakiintuneesti rakennettu palautejärjestelmä säännölliseen palautteen keräämiseen ja analysointiin. Niissä on myös määritetty, miten palautetta kerätään ja annetaan. Palautejärjestelmät organisaatioissa voi koostua järjestelmis-

tä, joita hyödynnetään keräämällä palautetta yksilö-, tiimi- ja organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 63.)

Toimivan palautejärjestelmän määreitä Salmela (1997, 116) esittelee kuviossa 3. Kahdeksan eri kohtaa sisältää laajasti huomioonotettavia asioita, kun lähdetään kehittämään toimivaa palautejärjestelmää organisaatiolle. Moderni tietotekniikka osana palautejärjestelmää mahdollistaa määreiden toteuttamisen organisaatioissa.



Kuvio 3: Toimivan palautejärjestelmän määreitä (Salmela 1997, 116)

Tämän perusteella uuden palautejärjestelmän tavoitteena on saada enemmän nopeaa reaaliaikaista palautetta ja informaatiota toimintansa kehittämiseen. Ranne (2006, 29) kirjoittaa palautteen keruusta, että sitä parempi, mitä säännöllisemmin ja runsaammin palautetta kerätään. Näin ollen palautteen kerääjät saavat enemmän ja monipuolisempaa sekä todenmukaista tietoa käyttöönsä.

Toisena tavoitteena on saada palautteeseen vastaaminen mielekkäämmäksi. Palautelaitteiden testauksen avulla havainnoidaan vastausten mielekkyyttä. Siinä tietotekniikka helpottaa, kun autetaan vastaajaa tunnistamaan asia näyttöruudulla sen sijaan, että hänen pitäisi erikseen muistaa se. Samalla valmiit tietokoneohjelmat tai sovellukset helpottavat palautteiden käsittelyä, raportointia ja analysointia tietokoneella.

#### 4 Palvelumuotoilu

Stickdornin ja Schneiderin (2010, 29) mukaan palvelumuotoilu on tieteiden välinen lähestymistapa, joka yhdistää eri alojen eri menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilu on kehittyvä lähestymistapa, eikä sille ole vielä tarkkaa määritelmää. Myös Gummesson (1990) vahvistaa samaa näkökulmaa palvelumuotoilun tieteellisestä moninaisuudesta lähestymistapana.

Palvelumuotoilu-käsitettä on käytetty erillään jo aikaisemmin. Etenkin palveluiden markkinointikirjallisuudesta, mistä muun muassa Shostack (1984) yhdistää osuvasti palvelun ja muotoilun osaksi tuotetta. Tämä on jo selkeästi palvelumuotoiluun viittaavaa kirjoittamista.

”Vaikka pinnallinen osa palveluista voi näyttää samalta, suunnittelun yksityiskohtaiset tiedot käsittävät niin monia vaihtoehtoja, että millään kahdella palvelulla ei ole samaa muotoilua” (Shostack 1984).

Myös Gummesson (1990) artikkelissaan kirjoittaa palvelumuotoilun olevan improvisaation elementti. Se muodostaa symbioottisen suhteen normaaleihin menettelyihin. Muun muassa tämä tekee palvelumuotoilun erilaiseksi kuin tuotesuunnittelu. Mielenkiintoista, että Gummesson (1990) ottaa esiin improvisoinnin osana palvelumuotoilua. Tässä tulee hyvin esiin palvelumuotoilun moninaisuus tutkimusmenetelmänä. Molemmat esimerkit selkeästi osoittavat, että palvelumuotoilu on osaltaan kehittynyt nykyisen kaltaiseksi lähestymistavaksi tuotesuunnittelun kautta.

Mikko Koivistoa pidetään yhtenä palvelumuotoilun uranuurtajina Suomessa, joka taiteen maisterin lopputyössä (2007) tutki, mitä palvelumuotoilu on. Hän kuvaa palvelumuotoilun tehtävät kolmen prosessin mukaisesti (kuva 1). Nämä kolme tehtävää ottaa huomioon ensimmäiseksi asiakastarpeiden tärkeyden uutta palvelua innovoitaessa ja kehitettäessä. Toiseksi kehitetään asiakaskokemusta jo olemassa olevan palvelun kuluttamiseen. Kolmanneksi saadun asiakasymmärryksen kautta pystytään luomaan palvelustrategia palvelutarjonnan kehittämiseen.



**1. Uusien palvelujen innovointi**  
- Löydetään uusia asiakastarpeita, joiden pohjalta kehitetään täysin uusi palvelu.



**2. Asiakaskokemuksen kehittäminen**  
- Kehitetään asiakaslähtöisempi tapa kuluttaa olemassa olevaa palvelua.



**3. Palvelustrategian luominen**  
- Hankitun asiakasymmärryksen pohjalta luodaan suuntaviivat palveluntarjoajan kokonaisen palvelutarjoaman kehittämiseen.

Kuva 1: Palvelumuotoilun tehtävät (Koivisto 2009)

Magerin (2009, 15)) mukaan palvelumuotoilu ottaa huomioon asiakkaiden näkökulman palvelujen toimivuuden ja muotoilun avulla. Tarkoituksena on vakuuttaa asiakkaan näkökulmasta palveluiden käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja haluttavuus sekä tuottajan kannalta tehokkuus ja näkyvyys. Palvelumuotoilu kehittää niin olemassa olevia palveluita kuin suunnittelee sekä innovoi uusia palveluita. Näiden toteuttamiseen palvelumuotoilijat hyödyntävät useita eri menetelmiä esimerkiksi visualisointia, muotoilua, havainnointia ja asiakkaiden kartoitusta. (Mager 2009, 15.)

Stickdorn ja Schneider (2010, 34-45) tuo esille johtoajatuksena palvelumuotoilulle viisi eri periaatetta, jolla sitä havainnollistetaan kokonaisuutena. Heidän mukaansa ne ovat käyttäjäkeskeinen (user-centred), jossa palvelut koetaan käyttäjien näkökulmasta. Toiseksi yhteistyössä luominen (co-creative), jossa palvelun kehittämisprosessiin osallistuvat kaikki sidosryhmät. Kolmanneksi järjestyksessä tapahtuva etenevyys (sequencing), jonka avulla yhdistetään toisiinsa liittyvien toimintojen ja menetelmien visualisointia. Neljänneksi todistettava (evidencing), jossa tehdään näkymätön palvelu näkyväksi visualisoinnilla. Viidenneksi kokonaisvaltainen (holistic), jossa havainnoidaan palveluympäristöä alitajuisesti aistien avulla. Nämä viisi periaatetta ovat erinomaisia johtoajatuksia palvelumuotoilussa ja ne tulevat esiin jatkuvasti etenkin systemaattisesti etenevässä palvelumuotoiluprosessissa.

Miettinen (2011, 28) toteaa, että saksalainen Köln International School of Design aloitti palvelumuotoilun akateemisena koulutuksena 1990-luvun alussa. Palvelumuotoilu oli tullut opetus-, harjoitus- ja tutkimuskoulutukseen mukaan. Samalla se osoitti arvonsa kehittämismenetelmänä lukuisissa teollisuuden, julkisen ja yksityissektorin yrityksissä. (Mager 2009, 32-33.)

Palvelumuotoilun alan edistämiseksi on perustettu erilaisia yhteisöjä ja alustoja Internetiin esimerkiksi englanninkieliset [service-design-network.org](http://service-design-network.org) ja [servdes.org](http://servdes.org) sekä suomenkielinen [palvelumuotoilu.fi](http://palvelumuotoilu.fi). Näiden kaikkien alustojen ja yhteisöjen suurin vahvuus on se, että siellä pystyy jatkuvasti päivittämään palvelumuotoilun osaamista sekä keskustella asiaan vihkiytyneiden ammattilaisten kanssa. Myös liike-elämä on vahvasti mukana palvelumuotoilussa ja luovat yhteisverkostoja esimerkiksi Helsinki Service Designers (HSD) [hsd.share2solve.org](http://hsd.share2solve.org) on liike-elämän palveluyritysten verkosto, joka tarjoaa palvelumuotoilun erikoisosaamista ja menetelmiä.

Suomessa palvelumuotoilun osaamista sekä kouluttamista edistetään ympäri maan tarjoamalla oppilaitoksissa koulutusohjelmien toteutusta palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilua opettavat muun muassa Laurea-ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Savonia-ammattikorkeakoulu Kuopion muotoiluakatemiassa, Aalto-yliopisto ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu sekä Lahden ammattikorkeakoulu. (Miettinen 2011, 28-29.)

#### 4.1 Palvelumuotoiluprosessi: Kolme palvelumuotoilun mallia

Palvelumuotoilukirjallisuutta ja eri yhteisöjä Internetin avulla tutkiessa löytyi erilaisia prosessimalleja. Kaikilla prosesseilla oli kuitenkin samantyylinen ajattelutapapa palvelumuotoilun käyttämisestä menetelmänä. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Moritzin (2005) ja Magerin (2009) sekä Stickdornin ja Schneiderin (2010) palvelumuotoiluprosessin malleja.

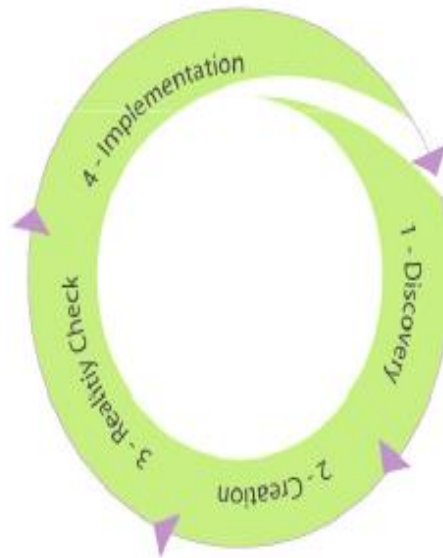
Moritz (2005) määrittelee palvelumuotoiluprosessimallin, jossa hän kuvaa kuusi eri vaihetta (kuvio 4): ymmärrys (understanding), jossa etsitään tietoa sekä opitaan asiakkaista sekä muista palveluympäristöistä. Toiseksi pohditaan (thinking) analyyttisesti palvelun strategiaa ja valitaan suunta sille. Kolmanneksi kehitetään (generating) innovoiden palveluita ja konsepteja. Neljänneksi seulotaan (filtering) olemassa olevaa tietoa palveluista ja konsepteista sekä valitaan niistä paras. Viidenneksi selitä (explaining) konkretisoidaan konseptia perustelemalla ja näyttämällä mahdollisuuksia. Kuudentena on luodun palvelukonseptin toteutus (realising). (Moritz 2005, 123-147.)



Kuvio 4: Palvelumuotoilun prosessi (Moritz 2005, 123)

Miettinen (2011, 33) ilmentää Magerin (2009b) neljävaiheista palvelumuotoiluprosessin mallia (kuvio 5). Palveluratkaisujen tutkiminen -vaiheessa (discovery) tunnistetaan sekä arvioidaan palveluympäristöön vaikuttavia tekijöitä ja käyttäjien tarpeita ja kokemuksia palvelusta. Toisessa vaiheessa luodaan uusia ratkaisuja (creation) yhdessä käyttäjien kanssa ideoiden ja yhteissuunnittelun avulla. Kolmanneksi arviointi-vaiheessa (reality check) käytetään ideoituja malleja ja arvioidaan niitä sekä tutkitaan ja toteutetaan tutkimusta palvelun käyttämisestä.

Viimeisenä vaiheena testattu palvelumalli tuodaan käytäntöön (implementation). (Miettinen 2011, 33.)



Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessi (Mager 2009b)

Stickdorn ja Schneider (2010, 126-149) käyttää Magerin (2009b) ohella myös neljän vaiheen palvelumuotoiluprosessia. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa kartoitetaan asiakkaiden tarpeita ja tunnistetaan kehitettävän palvelun ongelmat. Toisessa vaiheessa visuaalisesti luodaan ja testataan ideoita sekä konsepteja. Kolmannessa pohdinta-vaiheessa rakennetaan ideat ja konseptit siihen muotoon, että niitä voidaan testata ja kehittää. Viimeisessä vaiheessa testatut ideat ja konseptit toteutetaan.

Vertailtaessa malleja keskenään Moritz (2005) spesifioituu enemmän yksityiskohtaisempiin prosessimenetelmiin. Magerin (2009b) ja Stickdornin ja Schneiderin (2010) mallit sisältävät jokaisen prosessin vaiheen alla enemmän tutkimusmenetelmiä laajempina kokonaisuuksina. Etenkin Stickdornin ja Schneiderin (2010) mallissa edetään nopeammin ideoiden ja konseptin toteuttamiseen, jolloin kehitettävästä palvelusta pitää olla jo hyvät alustavat taustatiedot kehittäjälle saatavilla.

Opinnäytetyössä selkeän prosessivaiheistuksen kautta hyödynnetään Moritzin (2005) mallin ymmärrä -ja pohdi sekä kehitä-vaihetta. Magerin (2009b) palvelumuotoiluprosessin kautta arvioidaan eri menetelmien avulla ideoituja malleja sekä tutkitaan ja toteutetaan palvelun käyttöä. Stickdornin ja Scheneiderin (2010) malleja hyödynnetään pohdi ja kehitä -vaiheessa, missä konseptia kehitetään käytettyjen menetelmien avulla saatujen tulosten kautta. Konseptointi-vaihe valittiin neljänneksi vaiheeksi, koska se sisältyy olennaisena osana jokaiseen kolmeen palvelumuotoiluprosessiin, missä palvelu on jo ymmärryksen, arvioinnin sekä pohdinnan

ja kehittämisen kautta saatu visuaaliseen esitettävään muotoon palvelun toteuttamisesta. Opinnäytetyö sisältää palautejärjestelmäkonseptin, mutta sen toteutus-vaihe suljetaan opinnäytetyöstä pois.

#### 4.2 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja menetelmät

Opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin neljä eriteltyä vaihetta olivat ymmärrys, arviointi, pohdi ja kehitä sekä konseptoi. Jokaisessa vaiheessa käytiin läpi eri menetelmiä tietoperustan pohjaksi palautejärjestelmäkonseptin kehittämiseen. Seuraavaksi tutkittiin pohdi ja kehitä -vaihetta kolmen yleisen palvelumuotoilumuotoiluprosessin menetelmän avulla. Nämä menetelmät ovat palvelupolku, benchmarking ja storyboard.

Pohdi ja kehitä -vaiheessa hyödynnetään ymmärrys-vaiheessa kerättyä monipuolista aineistoa. Tehtävänä on kartoittaa palvelun ongelmakohdat ja asettaa toiminnalle tavoitteet ja suunta mihin edetään. Ongelmakohtiin pohditaan mahdollisia ratkaisuja. (Moritz 2005, 128.)

Moritzin (2005, 133-135) mukaan palvelumuotoilun pohdi ja kehitä -vaiheessa keksitään ja kehitetään ideoita ja ratkaisuja eri palveluprosessien käyttöön. Palvelukokemus suunnitellaan tässä vaiheessa yksityiskohtia myöten. Pohdi ja kehitä -vaiheessa ideoidaan konsepteja, joiden avulla kehitetään esineitä, ympäristöä ja toimintamalleja toimivaksi kokonaisuudeksi asiakkaan ja yrityksen tarpeisiin peilaten.

##### 4.2.1 Palvelupolku

Miettisen (2011, 49) mukaan palvelumuotoilulla korostetaan käyttäjälähtöistä suunnittelun merkitystä palveluiden toteuttamisessa. Kun palvelu halutaan nähdä käyttäjien kantilta, tarvitaan uusia tapoja jäsentää palveluita. Tämän tekevät mahdolliseksi palvelutuokiot, palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet.

Palvelutuokiot koostuvat keskeisistä kohtaamisista, joissa asiakas ja palveluntuottaja kohtaa tai palvelun tuotanto tapahtuu. Palvelutuokiot voidaan selvittää tämänhetkisestä palvelusta, jolloin saadaan kartoitettua koko palvelu ymmärrettävään ja myös kriittiseen tarkastelun muotoon. Palvelutuokiot, joista asiakkaat eivät koe lisäarvoa tai jotka eivät tuota arvoa palveluntuottajalle, tulisi päästä eroon. (Miettinen 2011, 49-51.)

Palvelupolku muodostuu prosessin mukaan etenevistä palvelutuokioista. Se muodostaa lisäarvoa tuottavan palvelukokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Asiakkaat muodostavat oman yksilöllisen polkunsä, koska palveluntarjoaja tuottaa useita vaihtoehtoisia tapoja kuluttaa tietty palvelutuokio. Palvelupolun avulla kartoitetaan uusia palveluita ja kohtaamisia niin asiakkai-



den kuin toistenkin palvelutarjoajien kautta, jotta asiakaskokemuksesta luotaisiin lisäarvoa tuottavampi kokonaisuus. (Miettinen 2011, 49-51.)

Palvelumuotoilu perustuu käyttäjäkeskisyyteen ja toimintatapana kuvataan kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas kokee, näkee ja aistii palvelun sekä brändin. Kontaktipisteet jaetaan neljään eri ryhmään palvelumuotoilussa: ympäristöt, esineet, toimintamallit ja ihmiset. (Miettinen 2011, 51.)

Ympäristöt ovat paikkoja ja tiloja, joissa asiakas näkee palvelutuotannon. Tämä voi olla fyysinen paikka, esimerkiksi ravintola; digitaalisia esimerkiksi Internet; tai aineettomia esimerkiksi, puhelinpalvelut. Ympäristön pitää antaa tilaa esimerkiksi opasteille, ruokalistalle ja näytöille. (Saffer 2007, 177.)

Esineet palvelumuotoilussa ovat tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa kuten ruokalista ravintolassa, itsepalveluautomaatti lentokentällä tai kassakone myymälässä. Jotkut esineet ovat monimutkaisia koneita niin kuin matkatavarahihna lentokentällä. (Saffer 2007, 177-178.) On myös pienempiä esineitä kuten opasteet ja näytöt.

Toimintamallit ovat prosesseja, jotka määrittävät, miten palvelu toteutetaan, tilataan, luodaan ja toimitetaan. Prosessit voivat olla hyvin yksinkertaisia esimerkiksi parkkimaksu; laiteaan parkkimittariin haluttu aikamäärä rahan avulla ja viedään saatu kuitti auton tuulilasiin. (Saffer 2007, 178.)

#### 4.2.2 Blueprint

Miettisen (2011, 52) mukaan pienemmätkin yksityiskohdat voidaan määrittää. Niitä kutsutaan palvelueleiksi, ne tulevat hyvien esiin esimerkiksi, kun ravintolassa huomiodaan asiakas koko palvelukokemuksen ajan ja käydään välillä tiedustelemassa, miltä ruoka maistuu. Asiakaskokemuksen kannalta palvelueleillä saattaa olla ratkaiseva rooli seuraavaa ruokapaikkaa varattaessa.

Asiakkailla on suuri merkitys palvelun toteuttamisessa. Ihmisten kautta palvelut tulevat eloon ja helpommin näkyviksi. (Saffer 2007, 179.) Miettisen (2011, 52-53) mukaan palvelun tuotannossa ihmisillä on usein keskeinen rooli. Roolin keskeisyys tulee esiin palvelumuotoilussa, kun voidaan ohjaila asiakkaita, jotka käyttävät palveluita sekä asiakaspalvelijoita, jotka tuottavat palveluita.

Palvelun blueprint-prosessikaavion avulla tutkitaan ja kehitetään prosesseja. Sen avulla selvitetään prosessin kriittisiä vaiheita ja missä mahdolliset ongelmakohdat ilmenevät. Blueprint-

prosessikaavion tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti eri osapuolten roolia palvelussa. Siinä havainnollistetaan palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakkaan kokema prosessi, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä asiakkaalle näkyvät ja näkymättömissä olevat tekijät. Blueprint-prosessikaaviossa on myös tukiprosessit, jotka ovat yrityksen sisäisiä palveluita ja toimia. Ne tukevat lähinnä palvelutuotantoa ja prosesseja. (Ojasalo ym. 2009, 158-160.)

Stickdornin ja Schneiderin (2010, 204-205) mukaan palvelun blueprint-prosessissa eritellään yksityiskohtaisesti jokainen palvelun tuottamiseen osallistuva näkökulma. Kuvailemalla kaikki palvelun tuottamiseen kuuluvat osat voidaan tuoda esiin päällekkäisyyksiä palveluprosessissa. Kun ideat ja innovaatiot on lopullisesti viimeistelty, niin blueprint-prosessia voidaan tarkentaa ja laajentaa palvelun lopullisessa toteutusvaiheessa.

#### 4.2.3 Storyboard

Storyboard on sarja kuvia tai valokuvia, joilla visualisoidaan tapahtumasarjaa. Se voi olla normaali palvelun käyttötilanne tai uuden palvelun julkistaminen. Useimmiten käytetään sarjakuvatarinaa kertomaan palvelun käytöstä. Tavoitteena on perehtyä kuvaamaan asiakaskokemusta. Storyboardin pitäisi olla mahdollisimman helppo kenen tahansa ymmärrettäväksi. (Stickdorn & Schneider 2010, 186-189.)

Storyboardin avulla tuodaan asiakaskokemus osaksi palvelumuotoiluprosessia. Palvelun käyttö pyritään esittämään kokemuksina asiakkaille. Vaikka storyboardin avulla esitetty palvelu ei ole vielä fyysisesti olemassa esitetyssä muodossa, sitä voidaan käyttää provosoivana tarkoituksenmukaisiin analyysihin ja mielenkiinnon herättäjänä keskusteluihin sen mahdollisista ongelmista tai mahdollisuuksista. (Stickdorn & Schneider 2010, 187.) Miettisen (2011, 133) mukaan storyboard voi toimia testialustana palvelua käytettäessä, jolloin storyboardin kohdat käydään läpi pohtien, miten asiakas toimii eri kohdissa ja tuoko palvelu arvoa asiakkaalle.

### 5 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Opinnäytetyössä käytetään määrällisenä menetelmänä kahdella eri palautelaitteella testattua kyselyä, jossa tutkimuksessa päätelmät tehdään havaintoaineiston avulla tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvantitatiivisissa menetelmissä ominaisia on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, joissa kysytään samoja asioita isolta joukolta vastaajia. Joukko muodostaa otoksen kohteena olevasta perusjoukosta. Kyselyn jälkeen kerätty materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot pelkistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

Laadullisina menetelminä opinnäytetyössä käytettiin ryhmähaastattelua, asiantuntijahaastattelua ja havainnointia, SWOT-analyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun lähtökohtana. Tutkija luottaa omiin keskusteluihin ja havaintoihin tutkittavien kanssa enemmän kuin eri mittausvälineillä hankittavaan tietouteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja selventäminen perusteluilla ovat tärkeää, koska tutkimuksen lukija voi tehdä päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voi lisätä triangulaatiolla, jolla tutkitaan ilmiötä eri näkökulmista, useilla erilaisilla aineistoilla ja tiedonkeruumenetelmillä sekä joskus myös usealla tutkijalla. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Toiminnallisina menetelminä palvelumuotoilussa usein käytettyjä menetelmistä käytettiin benchmarkingia, trend scoutingia -trendien ennakointia, palvelupolku-kuvausta, blueprintiä ja storyboardia.

## 5.1 Ymmärrys

Tuulaniemen (2011, 142) mukaan ymmärrys kasvaa kohderyhmän tarpeista, odotuksista ja tavoitteista. Kerätään ja analysoidaan suunnittelua johtavaa asiakastietoa. Moritz (2005, 125) lisää, että ymmärryksen aluksi kartoitetaan mahdollisuudet ja rajoitteet sekä selvitetään mahdolliset käytettävät resurssit. Miettinen (2011, 61) tarkoittaa ymmärryksenä asiakkaan unelmien ja toiveiden ymmärtämisenä sekä asiakkaan tietoisten ja tiedostamattomien tarpeiden selvittämistä ja niistä oppimista.

Ensimmäisessä ymmärrys-prosessin vaiheessa tutkittiin BarLaurean lounasravintolan tämän hetkisen palautejärjestelmän lähtötilanne. Palvelutuotteen suunnittelun opintojakson opiskelijaryhmä (MHA1122) laski annetut palautemäärät marraskuu 2011 - helmikuu 2012 ja analysoivat käyttäjien tyytyväisyyden numeraalisesti ja teemoittivat samankaltaisuuksien kautta usein esiintyvät toiveet vapaista kommentteista.

Toimeksiantajan kanssa kartoitettiin ryhmähaastattelulla toivomuksia ja kehitysideoita BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäksi. Asiantuntijahaastattelulla kartoitettiin ymmärrystä Laurean palautejärjestelmistä ja niiden mahdollisesta hyödyntämisestä BarLaurean lounasravintolassa. Benchmarkkaus palautejärjestelmistä suoritettiin havainnoimalla kolmen eri pääkaupunkiseudulla toimivan korkeakoulun lounasravintoloita. Trend scouting-menetelmän avulla tutkittiin erilaisia olemassa olevia palautejärjestelmiä ja mahdollisia testattavia palautelaitteita.

### 5.1.1 BarLaurean palautteiden analysointi

BarLaurean palautteet käsiteltiin opiskelijaryhmän (MHA1122) toimesta marraskuusta 2011 vuoden 2012 helmikuun puoliväliin asti. Palautteita oli noin 300 kappaletta ja ne jaoteltiin



Haastattelu voi olla strukturoitu tai strukturoimaton. Strukturoituun haastatteluun tehdään etukäteen tutkimuksen tärkeisiin kysymystenasetteluihin jäsenitys. Sen tarkoituksena on varmistaa, että haastattelussa käsitellään niitä kysymyksiä, jotka on etukäteen suunniteltu. Strukturoimaton haastattelu ei edellytä etukäteen kysymystenasettelua, vaan haastateltava voi sallitusti kertoa haluamistaan asioista. Muita haastatteluja on esimerkiksi keskitetty haastattelu, syvähaastattelu, ryhmähaastattelu, asiantuntijahaastattelu ja haastatteluopas. (Anttila 2005, 196-199.)

Ryhmähaastattelun tarkoituksena on saada aikaan yhteinen tilanne, jossa vallitseva ryhmädynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Fokusryhmähaastattelussa asetetaan tavoitteet, mitä tietoa halutaan saada ja seuraavaksi määritetään, millaiset henkilöt olisivat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseen. (Anttila 2005, 196-199; Ojasalo ym. 2009, 101.) Asiantuntijahaastattelussa haastateltavat ovat erityisesti valittuja tutkittavaa aihetta kohden. Haastattelun tarkoituksena on saada erikoistietämystä tutkittavasta aiheesta. (Anttila 2005, 198-199.)

Toimeksiantajan ryhmähaastattelu toteutettiin 11.1.2012. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin käyttäen apuvälineenä nauhuria. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan ajatuksia ja toivomuksia sekä kehitysideoita palautejärjestelmästä BarLaurean lounasravintola-toiminnassa. Ryhmähaastatteluun osallistuivat BarLaureasta vastaava kehittämisspäällikkö, ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö. Heille lähetettiin etukäteen sähköpostilla kutsu ryhmähaastatteluun, mihin oli kirjattu aihealueet ja mitä haastattelussa käsitellään (liite 1).

Ryhmähaastattelu kesti 50 minuuttia ja se nauhoitettiin. Aihealueita oli kolme. Ensimmäiseksi käytiin läpi toivomuksia palautejärjestelmästä. Toiseksi käsiteltiin, miksi palautetta kerätään BarLaurean lounasruokailussa. Kolmanneksi käsiteltiin, miten palautetta pystytään hyödyntämään BarLaurean lounasruokailun kehittämisessä käyttäjälähtöisesti.

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin 26.1.2012. Asiantuntijahaastattelun tavoitteena oli saada Laurea-ammattikorkeakoulun palautejärjestelmistä ymmärrystä, näkökulmia ja kehitysideoita BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmään. Asiantuntijahaastatteluun pyydettiin osallistumaan Laurea Leppävaaran koulutussuunnittelijaa, joka vastaa palauteprosessista Laurea Leppävaarassa. Hänellä oli ajankohtaisin tieto Laurea Leppävaarassa kerätystä palautteesta ja käytettävistä palautejärjestelmistä.

Koulutussuunnittelijalle lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun, mihin oli kirjattu aihealueet, mitä käsitellään (liite 2). Asiantuntijahaastattelu kesti 60 min ja se nauhoitettiin. Aihealueita oli neljä. Ensimmäiseksi käsiteltiin Laurea Leppävaaran käyttämät palautejärjes-

telmät ennen ja nyt. Kolmanneksi käsiteltiin näkökulmia palautejärjestelmistä tulevaisuudessa ja viimeisenä BarLaurean lounasruokailun palautekyselyt sisäisissä palautejärjestelmissä.

Ryhmähaastattelu ja asiantuntijahaastattelu käsiteltiin Transana video- ja ääniaineiston analyysi- ja litterointiohjelmalla. Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi Transana-tietokantaan ja ääni synkronoitiin aikakoodauksella, jonka avulla litteraatista voidaan nopeasti valita haluttu kohta kuultavaksi. Litteroitu aineisto koottiin teemoittain tekstikokoelmiin ja ryhmiteltiin avainsanojen avulla. Tämän avulla saatiin tärkeitä toistuvia avainsanoja. Transana tekee automaattisesti yhteenvetoa kokoelmista ja niihin valituista avainsanoista. (Collanus 2004, 4.) Sen avulla ryhmähaastattelusta löydettiin kätevästi haastateltavien ajatuksia, toivomuksia ja kehitysideoita haastattelun kolmeen eri teemaan. Asiantuntijahaastattelussa saatiin ymmärrystä ja näkökulmia Laurean palautejärjestelmistä.

### 5.1.3 Trend scouting

Ojasalon ym. (2009, 45) mukaan trendien seuraamista käytetään kehittämishankkeissa muiden menetelmien ohessa ja tukena. Siihen kuuluu useita tapoja seurata, esimerkiksi mitä maailmalla tapahtuu ja mitä muutoksia on nähtävissä ihmisten käyttäytymisessä, tekniikan kehityksessä tai ympäristökysymyksissä. Omaan kehittämistyöhön trendien ja ideoiden lähteitä löytyy muun muassa käymällä matkoilla, messuilla ja yritysvierailuilla. Tietoa kannattaa hakea seuraamalla esimerkiksi mediaa, mainontaa ja Internetiä sekä lukemalla trendiraportteja. Tutkimuksellisen kehittämistyöhön trendien seuraamisen kytkeminen toteutuu esimerkiksi aineiston talteen keräämisellä. Moritzin (2005, 198) mukaan trendien pitäisi tarjota oivalluksia palvelumuotoilun projekteille, joita ne voivat hyödyntää esimerkiksi uusien markkinoiden löytämisessä, mahdollisuuksien kartoittamisessa ja uusien palveluiden eteenpäin tiedottamisessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana on seurattu ja tutkittu erilaisia palautejärjestelmä-trendejä ja niiden kehitystä syksystä 2011 alkaen aina kesään 2012 saakka. Tavoitteena on ollut ymmärtää, mihin palautejärjestelmien käyttö suuntaa teknologian kehittyessä jatkuvasti. Trendien seuraamisella on lisäksi pyritty saamaan uusia ideoita kehitettävään BarLaurean palautejärjestelmään. Toimintaympäristön muutos palautteen antamisessa on ollut huomattava ja erilaisia tapoja palautteen antamiseen on tullut jatkuvasti lisää. Palautejärjestelmien trendeistä on otettu selvää tutkimalla kirjallisuutta ja opinnäytetöitä sekä seuraamalla lehtien artikkeleita. Internetin avulla on löydetty useita mielenkiintoisia palautejärjestelmiä, joista osa toimii kosketusnäytöllisen ruudun avulla. Omakohtaiset kokemukset palautejärjestelmistä ovat osana trend scoutingia -trendien ennakoimista.

#### 5.1.4 Benchmarking

Menetelmän perustana on kiinnostus toisten toimintaan ja menestymiseen. Usein pyritään oppimaan ja ottamaan käyttöön hyväksi havaittuja toimintamalleja. Benchmarkingissa määritellään kehittämistä kaipaava kohde. (Ojasalo ym. 2009, 163). Tuulaniemen (2011, 138-139) mukaan benchmarkingin eli vertaisanalyysin tavoitteena on löytää olemassa olevia, hyväksi havaittuja keinoja ja välttää muiden tekemiä virheitä. Siinä verrataan omaa toimintaa kilpailijoiden toimintaan ja pyritään oppimaan parhaista käytännöistä. Sen avulla on myös mahdollista ymmärtää koko toimialaa paremmin ja tehdä erilaisia strategiavalintoja, kun on opittu tuntemaan kilpailijoiden toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 138-139.)

Benchmarkingin avulla tutkittiin BarLaurean lounasravintolan lisäksi Metropolia Ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteen Palmian liikelaitoksen ja ylioppilasaukion UniCafe-opiskelijaravintolan palautejärjestelmiä. Tavoitteena oli havainnoida niiden käyttöä ja valokuvata se. Benchmarkkauksen avulla löydettäisiin hyviä ideoita vertailemalla kilpailijoiden palautejärjestelmiä, jonka kautta pystytään kehittämään nykyistä BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmää paremmaksi.

#### 5.2 Arviointi

Arviointi-vaiheessa käytetään palveluita ja arvioidaan niitä strategisesti. Samalla haetaan tietoa palvelun käyttämisestä ja niiden pohjalta toteutetaan asiakastutkimusta. (Miettinen 2011, 33.) On tärkeää ottaa mukaan avaintekijät seuraavaan vaiheeseen. On otettava huomioon testatusta palvelusta asiakkaiden mielipiteet ja vaikutukset palvelun osia kehittäessä. (Moritz 2005, 136-137.)

Arviointi-vaiheessa testataan ja käytetään valittuja palautelaitteita ja arvioidaan niiden toimivuutta BarLaurean lounasravintolassa. Testaus toteutetaan aidossa käyttöympäristössä palvelupolun kontaktipisteistä tehdyn kyselyn avulla. Samalla toteutetaan havainnointia palautelaitteiden käytöstä. Analysoinnin jälkeen arvioidaan molempien laitteiden toimivat osa-alueet SWOT-analyysin avulla parhaan mahdollisen palveluratkaisun luomiseksi BarLaurean lounasravintolaan.

##### 5.2.1 Palautelaitteiden testaus

Palvelukehityksessä tarkoitetaan testauksella menestymisen edellytysten mittausta ja arviointia. Testauksia tehdään sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti, jotta testin tulokset olisivat keskenään vertailtavia, niin testiasetelma kuin kysymyksetkin on standardoitava. Testaus on toteutettava laajalla kohderyhmällä, jotka käyttävät palvelua. (Tolvanen 2012, 154-156.)

Yhteistyössä kahden eri yrityksen kanssa testattiin heidän palautelaitteita. Laitteet tarjosivat mahdollisuuden tuoda esille vaihtoehtoisia mahdollisuuksia palautteiden keräämiseen ja hyödynnettävyyteen BarLaurean lounasravintolatoiminnan kehittämisessä. Skaaloihin perustuva kysely toteutettiin Likertin asteikolla. Neliportainen Likert-asteikko ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. Aineiston analyysi on tehty palautelaitteiden antamilla arvoilla ja ne on syötetty Excel-ohjelmaan. Molemmilla laitteilla oli omat ominaisuutensa, joita hyödynnetään järjestelmien testauksessa. Molemmissa laitteissa kysyttiin samat kysymykset eri viikoilla, jotta vertailtavuus olisi luotettavaa ja testaus olisi mahdollisimman selkeä myös asiakkaille.

Ensimmäisellä viikolla testattiin MyVote-laite BarLaurean lounasruokailun palautelaitteena. Yhteistyötä tehtiin raahelaisen Instigo Solutions Oy:n kanssa, joka omistaa MyVote-tuotemerkin. Yritys vuokraa palautelaitteita erilaisten yritysten käyttöön. Heillä on myös avaimet käteen -palvelu, joka pitää sisällään suunnitellut valmiit kysymykset, viikon käytön ja tulosten analysoinnin. MyVote-laite on kosketusnäytöllinen päälaite, mutta laitetta saa myös tablet-versiona (kuva 3). Ominaisuuksia laitteella on helppous, nopeus, vapaasti muokattavissa oleva visuaalinen pohja ja kysymykset. Reaaliaikaiset tulokset esitetään Excel-taulukko-muodossa ja kysymykset voidaan asettaa vaihtumaan automaattisesti haluttuna ajankohtana. (MyVote 2012.)



Toisella viikolla testattiin toista palautelaitetta yhteistyössä Easypoll-yrityksen kanssa. Easypoll Oy on Vantaalla toimiva innovatiivinen suomalainen yritys, joka on erikoistunut asiakaspalautteiden keräämiseen, tutkimiseen ja analysointiin. Easypollilta voi tilata palautelaitteen ilmaiseksi koekäyttöön. (Easypoll 2012.)

Easypollin palautelaitteen ominaisuuksia ja hyviä puolia ovat kielivalikko, esimerkiksi vaihtopöytäkirjoilla on helpompi vastata kyselyyn. Laitteella on mahdollisuus kirjoittaa vapaata palautetta näyttöön tulevan kosketusnäppäimistön avulla. Monivalinta-ominaisuus mahdollistaa uusien kysymysten kysymisen vastauksesta riippuen. Muita ominaisuuksia on kampanjanhallinta, kysymykset voidaan asettaa valmiiksi vaihteleviksi eri päville ja kellon ajoille, raportit



vastauksista saadaan haluttuun sähköpostiosoitteeseen vaikka päivittäin. Tiedot menevät suoraan Exceliin, jossa tietojen käsitteleminen on helppoa ja ohjelmalla voi luoda erilaisia kaavioita tuloksista. (Easypoll 2012.)

Easypoll on kosketusnäytöllinen tabletti (kuva 4). Easypoll auttaa laitteen vuokraajaa, jos laitteeseen tulee ongelmia sekä he auttavat myös tulosten analysoinnissa ja arvioinnissa alkuvaiheessa. Laitteella kerättyjen vastausten perusteella pystytään kehittämään organisaatiota asiakaslähtöisesti. (Easypoll 2012.)

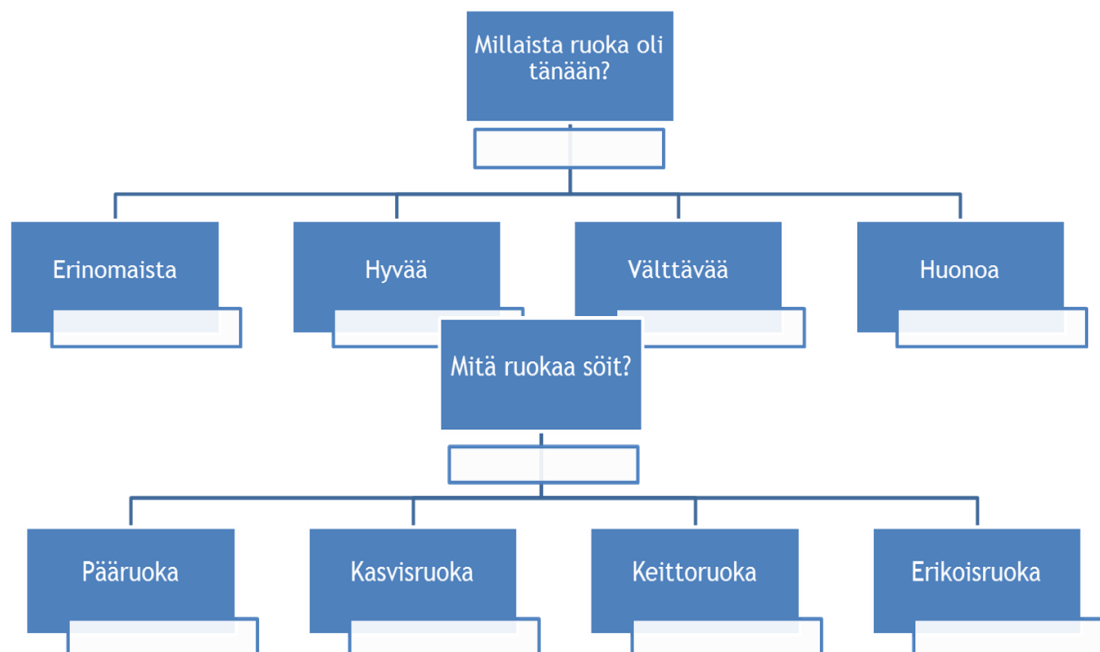


Palautelaitteet saatiin testikäyttöön BarLaureaan soittamalla yrityksiin. Molempien yritysten edustajat antoivat laitteet testaukseen ja opastivat henkilökohtaisesti niiden käytössä. MyVote-palautelaitteen käytöstä tehtiin henkilökohtaisesti erillinen sopimus (liite 3). MyVote-palautelaite toimii Windows 7 -käyttöjärjestelmällä kosketusnäytöllisessä taulu-monitorissa sekä tabletissa ja tallentaa palautteet muistitikkuun.

Easypoll-palautelaite toimii kosketustabletissa langattomassa verkossa ja tulleet palautteet käsiteltiin etänä Easypoll-ohjelmoijien kautta. MyVote-palautelaitteeseen pystyttiin itse muokkaamaan kysymysvalikkoja ja visuaalista ilmettä. Easypoll-palautelaite toimii verkossa ja ohjelman hallinta tapahtui yrityksen toimesta. Kysymykset ja näytölle haluttava visuaalisuus lähetettiin yritykselle sähköpostin avulla. Easypoll-palautteet saatiin käytettäväksi Internet-sivun kautta omalla käyttäjätunnuksella ja salasalla. Palautteet olivat käytettävissä Internet-sivuston kautta sovittuna aikana ja tavalla.

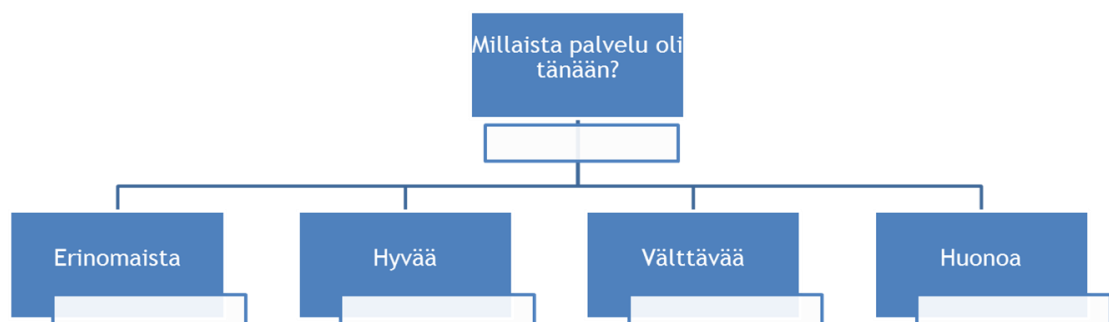
MyVote-palautelaitteeseen ei pystynyt kirjoittamaan avointa palautetta, joten testauksessa ensimmäisellä viikolla ei pystynyt antamaan vapaata palautetta palautejärjestelmän kautta, paitsi BarLaurean omalla palautelomakkeella. Easypoll-palautelaitteessa oli mahdollisuus vapaan palautteen antamiseen ja testattiin sen toimivuutta. Easypoll-palautelaitteeseen sai eri kielivaihtoehtoja aloitusnäyttöön, jotka oli ohjelmoitu ohjelman hallinnassa valmiiksi. MyVote-palautelaitteeseen pystyi kirjoittamaan eri kielillä tekstikysymykset.

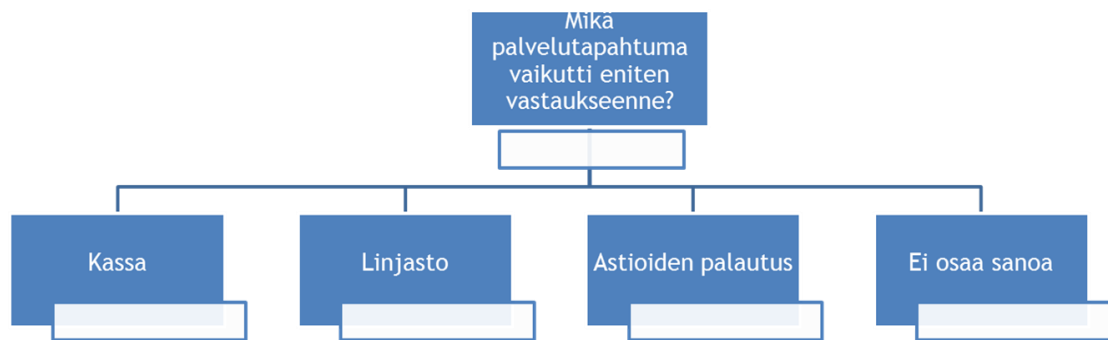
Molemmissa laitteissa olivat samassa järjestyksessä samat kysymykset, joilla kerättiin tietoa, millaista ruoka oli ja mitä oli syönyt (kuvio 6). Toiseksi kerättiin tietoa, millaista palvelu oli ja mikä palvelutapahtuma vaikutti eniten vastaukseenne (kuvio 7). Kysymysten avulla saatiin tärkeätä tietoa, miten asiakkaat arvostavat BarLaurean lounasruokatoiminnan ruokaa ja palvelua. Lisäkysymyksellä saatiin tietoon, miten ruoan menekki jakautuu ja missä palvelutapahtumassa on kehitettävää. Näiden kysymysten avulla pystytään kartoittamaan eri kontaktipisteissä havaittavia kehitettäviä kohteita ja parantamaan asiakaskokemusta. Samalla saadaan tietoon prosentuaalinen määrä asiakkaista, jotka vastaavat palautejärjestelmään.



Kuvio 6: Kysymyssarja ruuasta palautelaitteelle

Ruokaan kohdistuvat kysymykset suunniteltiin yhdessä kahden opiskelijaryhmän kanssa jo tiedossa olevien BarLaurean ruokavaihtoehtojen pohjalta. Kysymykset suunniteltiin mahdollisimman yksinkertaisiksi ja ymmärrettäviksi asiakkaille. Kysymyssarjoja testattiin ennen käyttöönottoa BarLaureassa opintojaan suorittavilta opiskelijoilta. Testauksessa saatiin varmistettua kysymysten hyvä käytettävyys tiedonhankinnassa.





Kuvio 7: Kysymyssarja palvelusta palautelaitteelle

Palveluun kohdistuvat kysymykset suunniteltiin niin ikään yhdessä kahden opiskelijaryhmän kanssa. Kysymykset suunniteltiin palvelupolun avulla. Kysely toteutettiin kolmesta aikaa viivimmästä kontaktipisteestä palvelupolkuprosessissa, jotta tiedetään, missä on kehitettävää. Neljäs vaihtoehto ”ei osaa sanoa” suunniteltiin niille, joilla ei ole mielipidettä, mistä palvelutapahtumasta he antoivat palautetta. Kysymyssarjoja testattiin ennen käyttöönottoa BarLaureassa opintojaan suorittavilta opiskelijoilta ja heiltä saamat sanalliset kommentit ja palautelaitteen antamat raportit antoivat hyvät edellytykset kysymysten toteuttamiselle palautelaitteen avulla.

### 5.2.2 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellisessa kehittämistyössä tärkeä menetelmä. Havainnointi mahdollistaa tiedon ihmisen käyttäytymisestä ja tapahtumista luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 103). Tiedonsaanti on usein hyödyllistä menemällä tarkkailemaan todellisia tapahtumia paikan päälle. Havainnointi kertoo, mitä todella tapahtuu, kun taas kyselyn ja haastattelun avulla havaitaan, mitä ympärillä tapahtuu tutkittavien mielestä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207.)

Havainnointi sopii käytettäväksi, kun kehittämiskohteena ovat esineet, kuvat ja ympäristö. Havainnoinnin avulla tutkija selvittää esimerkiksi esineen käyttämistä todellisessa ympäristössä. Sen avulla myös selvitetään, mitä siinä tapahtuu ja miten esinettä käytetään sekä mitä kohde esineellä tekee. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessaan. Sen etuna on, että havainnot voidaan tehdä todellisuudesta, kun asiat tapahtuvat. Havainnointitilanne ei ole sidottu suulliseen kommunikointiin, vaan havainnointia tarkkaillaan ja täydennetään esimerkiksi tutkittavien eleillä, ilmeillä, liikkeillä ja toimintaprosesseilla. (Anttila 2005, 192-193.)

Tässä opinnäytetyössä havainnointimenetelmää käytettiin, kun testattiin palautelaitteita käytännössä BarLaurean lounasravintolassa. Kaksi palautelaitetta oli BarLaurean lounasasiakkaiden käytössä neljän päivän ajan perättäisillä viikoilla (19.3.2012 - 22.3.2012) ja (26.3.2012 -

29.3.2012) maanantaina, tiistaina, keskiviikkona ja torstaina. Molempina viikkoina tiistaipäivänä 20.3.2012 ja 27.3.2012 havainnoitiin laitteiden käyttöä ja kysyttiin palautteen antamisen jälkeen satunnaisesti asiakkailta, mitä mieltä olivat laitteen toimivuudesta, käytettävyydestä ja mitä kehittämisideoita, jolloin saadaan havainnoimalla tietoa, miten palvelutapah-  
tuma todellisuudessa toteutuu. Asiakkaiden palautteet kirjattiin ylös kirjoittamalla paperille.

BarLaurean lounasravintolassa 20.3.2012 kävi syömässä 620 asiakasta ja heistä 178 antoi palautetta. Palautteita antaneiden asiakkaiden määrä oli 28,7 % kaikista ruokailijoista. Havainnoitaessa asiakkaita palautelaitteen käytön jälkeen kartoitettiin kahdeltakymmeneltä viideltä asiakkaalta mielipiteitä laitteesta. Aineistot analysoitiin teemoittamalla asiakkailta saadut palautteet samojen merkitysten mukaisesti. Ne jaettiin järjestyksessä eniten samankaltaisuuksista vähiten samankaltaisuuksiin.

BarLaurean lounasravintolassa 27.3.2012 kävi syömässä 544 asiakasta ja heistä 131 antoi palautetta. Palautteita antaneiden asiakkaiden määrä oli 24 % kaikista ruokailijoista. Opiskelijat havainnoivat asiakkaita ja kävivät kysymässä käytön jälkeen noin kahdeltakymmeneltä asiakkaalta mielipiteitä laitteesta. Aineistot analysoitiin samoin kuin 20.3.2012 teemoittamalla palautteet samojen merkitysten mukaisesti.

### 5.2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin hyöty riippuu paljolti siitä, miten huolellisesti ja analyyttisesti se laaditaan, sekä kuinka aidosti sen tuottama tieto käytetään hyödyksi lopullisessa päätöksenteossa. Analyysiä ei kannata jättää pelkästään vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamisen asteelle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. Jos esimerkiksi omat heikkoudet on tunnistettu, mutta toimintaympäristöstä näyttäisi nousevan mahdollisuuksia, kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin. Kun analyysin avulla on tarkasteltu heikkouksia ja ympäristön uhkia, pystytään tunnistamaan ja varomaan niitä jatkossa. SWOT-analyysi auttaa keskittämään huomion oikeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2006, 59-60.)

SWOT-analyysiä käytetään opinnäytetyössä vertaamalla neljän eri palautejärjestelmän vah-  
vuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia keskenään. SWOT-analyysissä kirjataan opinnäytetyössä käytetyt tiedonhankintamenetelmät saatujen tulosten avulla sekä sisäiseen toimintaympäristön että ulkoisen toimintaympäristön tärkeimmät havainnot.

### 5.3 Konseptointi

Konseptointi on prosessi, jossa teknisillä mahdollisuuksilla, asiakastarpeen ymmärtämisellä ja yrityksen strategian perustana kirjoitetaan ja visualisoidaan kuvaus tuoteideasta (Apilo, Tas-

kinen & Salkari 2007, 229). Konseptilla voidaan kuvata esimerkiksi tuotetta, palvelua tai markkinoinninviestinnän avulla sen perusajatuksen. Konsepti tarkoittaa idean kuvausta niin, että se ymmärretään. (Tolvanen 2012, 145-147.) Tuulaniemi (2011, 189) kuvaa konseptia palvelun suurena kuvana, jossa esitetään palvelun ensisijainen idea. Suunniteltava palvelu koostuu palvelupolusta, jossa on kuvattuna kontaktipisteet, jotta on yhteinen ymmärrys palvelun tuottamisesta, asiakastarpeesta ja tuottajan vaatimuksista.

Konseptointi voidaan jäsentää neljään eri tasoon, visioiva konsepti, jossa konkretisoidaan tulevaisuuden mahdollisuuksia esimerkiksi yrityksen edelläkävijyyden ja suunnannäyttäjän roolin vahvistaminen. Kehittävässä konseptoinnissa määritellään asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita ja toimitaan usein yhdessä sidosryhmien kanssa. Määrittelevässä konseptoinnissa muodostetaan konsepteja yrityksen olemassa olevan osaamisen avulla. Ratkaisevassa konseptoinnissa yhdistetään edellä mainittujen konseptointien tavoitteita, kuten tunnistettujen asiakastarpeiden, olemassa olevien ratkaisujen ja tekniikoiden hyödyntämistä senhetkiseen liiketoimintanäkemykseen. (Apilo ym. 2007, 152-156.)

Opinnäytetyössä tuotetaan palautejärjestelmäkonsepti käyttämällä ratkaisevan konseptoinnin toteutustapaa. Tunnistetut asiakastarpeet on eri menetelmillä kerätty vahvistamaan asiakaslähtöistä palautejärjestelmää. Olemassa olevien ratkaisujen kartoitus on saatu haastattelujen avulla sekä benchmarkingin ja trend scouting -menetelmien tuloksista. Tekniikoita on hyödynnetty testaamalla kolmea eri palautelaitetta testivertailun avulla. Konseptista tehdään vaiheittainen käyttökuvaus palvelupolkua hyödyntäen, jonka avulla konseptin jalkautus henkilökunnalle ja opiskelijoille on helpompaa. Samalla visualisoidaan palautelaitekonsepti selkeäksi kuvaksi, josta ymmärtää sen erilaiset palvelusisällöt ja palveluprosessin.

## 6 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Empiirisen tutkimusten tulokset sisältävät opinnäytetyössä käytetyn palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja niissä käytetyt tutkimusmenetelmien tulokset BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmän kehittämiseksi. Ensimmäiseksi käydään asiakasymmärryksen tulokset BarLaureassa. Toiseksi käydään pohdi ja kehitä -vaiheet BarLaureassa ja kolmanneksi arvioidaan ja seulotaan tuloksia toimivasta palautejärjestelmästä.

### 6.1 Ymmärrys BarLaureassa

Ymmärryksen menetelmien tuloksissa käsitellään ensimmäisenä BarLaurean lounasravintolan 1.11.2011 - 15.2.2012 asiakkaiden antamia palautteita. Toisena menetelmänä tuodaan haastatteluissa saadut tulokset esille. Kolmantena käydään trend scoutingin kautta saatuja tuloksia. Neljänneksi esitellään benchmarkingin tulokset.

### 6.1.1 BarLaureassa käytettyjen palautekyselylomakkeiden tulokset

”BarLaurean asiakkailta saatu palaute vaihtelee todella paljon. Palautteiden määrään ja laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi pääruokavaihtoehdot, asiakaspalvelun laatu ja siisteys. Monet asiat jakavat mielipiteitä palautteiden jättäjien kesken. Tämän vuoksi palautteita on usein hankala käsitellä ja käyttää hyödyksi. (MHA1122.)”

”Palautteissa keskeisimpiä asioita ovat ruoan liiallinen maustaminen tai sen puuttuminen. Ruokien sanotaan myös olevan kylmiä, kuivia, palaneita, raakoja, ylikypsiä, liian nesteisiä ja että siitä on jäänyt jotain puuttumaan. Annosmääriä pidetään välillä liian pieninä ja niitä halutaan nostaa. Usein kysytään, miksi tarjoiltavasta ruoasta puuttuu joku olennainen lisuke, esimerkiksi bolognese-kastikkeesta juustoraaste tai miksi keitetyille perunoille ei ole kastiketta, kun ne muuten ovat niin kuivia. (MHA1122.)”

”Muutenkin pääruoan lisukevaihtoehdot jakavat mielipiteet, kun tarjolla on ohraa tai perunaa. Ruokalista ei päivitetä tarpeeksi usein ja jos ne ovat ajan tasalla, niiden raakainesisältömerkinnät ovat ihan väärin tai kyseessä on väärä tuote. Tämä on tärkeää, jottei tule sairastapauksia, joihin allergiat liittyvät. Ruoka saattaa joskus päästä myös loppumaan lounaan aikana, eikä sitä herkkua, mitä olisi halunnut enää saa, vaan joutuu tyytymään toiseen vaihtoehtoon. (MHA1122.)”

”Keittiön, linjaston, astiahuollon sekä salin siisteys nousevat esille, niin kuin palvelu yleensä ja hygienia-asiat. Ruokailuvälineiden, lautasten, tarjottimien ja lasien puutoksista huomauteaan ja että kaikki ovat märkiä, kun ne tuodaan esille. Toisen asiakaspalautuspisteen puutoksesta tulee sanottavaa, jos palautusjonot kasvavat. Myös asiakkaiden kastelu astiahuollosta on noussut usein esille. Linjaston, leipäpöydän ja maitopisteen tasojen sanotaan olevan epäsiistejä ja että sieltä löytyy roskia eli tyhjiä maitopurkkeja tai leviterasioita. (MHA1122.)”

”Palautteista on ilmennyt, että henkilökunta käyttää yleisiä WC:tä, vaikka heille onkin varattu omat hygieniatilat. BarLaureassa on annettu tarkat ohjeet siitä, miten tulee pukeutua työvuoron aikana. Palautteissa käy ilmi, että henkilökunta ei noudata näitä ohjeita. Ongelmakohtia ovat hiusten aukipitäminen ja kourujen sekä kynsilakkojen käyttäminen. (MHA1122.)”

”Kaikilla palautteilla on varmasti omat syynsä, miksi ne on laitettu. Vähäiseen maustamiseenkin löytyy helposti ratkaisu, koska salipuoolella on paljon erilaisia mausteita, joilla saa lisämaakua ruokaan. Asiakas ei välttämättä aina näe ravintolatoiminnan kokonaisuutta asioidessaan siellä. Kiireaikoina ja henkilöstöpulan takia on ymmärrettävää, että aina ei kerkeä joka paikkaan täyttämään astioita ja vaihtamaan maitopurkkeja täysiin. Mutta nämäkin pitäisi olla toi-

saalta ratkaistavissa. Ruoan määrän sovittaminen oikeaan asiakasmäärään voi olla vaikeaa, jos tarjolla on jotain suurta herkkua ja sitä tuleeikin isompi joukko nauttimaan. (MHA1122.)”

”Kehitysideoitakin palautteiden seasta löytyi. Salaattivaihtoehtoihin toivottiin enemmän vaihtelua, yrttejä toivottiin käytettävän enemmän ja tietoa, mitä salaattit sisältävät mahdollisia allergioita huomioiden. Lämpimiin ruokiin toivottiin itse tehtyjä kastikkeita ja leipiin haluttiin myös vaihtelua. (MHA1122.)”

”Lisukkeista ohran ja perunan tilalle toivottiin riisiä ja enemmän perunamuusia. Erilaisia teemaviikkoja ehdoteltiin useaan otteeseen. Musiikkia haluttiin hieman taustalle, mutta ei liian kovalle kuitenkaan. Ylimääräisille vaihtorahoille ehdotettiin jonkun hyväntekeväisyysjärjestön kolikkolaatikkoa. Annosmääriä pyydettiin nostamaan esimerkiksi lihapullissa ja fetakasvispizzassa. Joululle toivottiin joululimppua. (MHA1122.)”

”Palautelomakkeen alussa löytyy kohta, jossa arvioidaan ruuan maukkautta, esillepanoa, lämpötilaa sekä palvelua ja siisteyttä että kokonaisarvio esillepanoa asteikolla 1-3. Jokaisen palautelomakkeen keskiarvo laskettiin, jonka jälkeen niistä tehtiin yhteenveto. Kuuden eri kohdan kokonaiskeskiarvoksi saatiin 2,39. Toiveita/ehdotuksia/parannettavaa avoimeen kysymykseen oli vastannut palautteista 25 %, jolloin numeraalinen arviointi oli jätetty kokonaan pois. (MHA1122.)”

#### 6.1.2 Ryhmähaastattelu

Toivomuksia palautejärjestelmästä toi esiin monta erilaista näkemystä, millainen sen pitäisi olla. Ensimmäisenä nousi esille tämän hetkisen palautejärjestelmän pohjalta tarpeet pitemmän tähtäimen kehittämiseksi ja asioiden kokonaisvaltaiselle käsittelylle. Tärkeänä osana sen kehittämiseksi pitäisi määrittää kestävämpien mittareiden avulla laadun seurantaa ja toiminnan eteenpäin kehittämistä. Kokonaisvaltaiset asiat pitäisi kysyä sykleissä esim. kuukausittain tai puolivuositain.

Opiskelijoiden ohjausta varten on tärkeää, että on päivittäinen ja reaaliaikainen palautekanava. Pitää huomioida suullisten palautteiden kerääminen, ne ovat yleensä parhaita, mutta unohtuvat nopeasti. Palautteiden pitäisi palvella myös seuraavia ryhmiä, muita asiakkaita ja niihin pitäisi pystyä palaamaan helpolla tavalla. Kun on kiertävä ruokalista, niin voisi palata sinne kuuden viikon päähän ja tutkia, mitä siihen ruokaan oli tullut sekä mitä oli tapahtunut.

Toiveena oli tuottaa palautejärjestelmästä visuaalinen moduulikuva, jota voisi käyttää käytännössä työkaluna ja jatkokehittää eteenpäin. Palautejärjestelmän pitäisi olla mahdollisimman helppo ilman litterointia, liputusta, laputusta ja kirjoittamista. Keinot, joilla palautteet

tulisi kerättyä, olisi hyvä olla sähköisessä muodossa jonkun jutun avulla. Sen jälkeen on helpompaa ryhmitellä, dokumentoida ja kaivaa myöhemmin esiin.

Miksi palautetta kerätään BarLaureassa, toi esiin ryhmähaastattelussa kaksi eri näkökulmaa opiskelijan ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Opiskelijan kehittyminen raporttien ja projektien avulla kehittää opiskelijaa, mutta samanaikaisesti yrityksen oman toiminnan kehittäminen jää vähälle. BarLaureassa on niin monta tehtävää, että opiskelijoiden pitäisi pystyä käymään katsomassa palautteita, mitä on tullut ja voitaisiin keskustelun avulla ottaa näkökulmia edellispäivän palautteista.

Ryhmähaastattelussa nousi esille muitakin tärkeitä asiakaspalautejärjestelmässä huomioitavia asioita. Eettiset kysymykset palautteenantamisessa tarkoittaen, että minkälaista palautetta halutaan välittää niille, joita palaute koskee. Ei pystytä kontrolloimaan, millaisia palautteita annetaan, mutta sitä pystytään, miten palaute käsitellään ja kenen kanssa. Laurea Leppävaarassa toimii myös opiskeluhuvinvointiryhmä, siinä on opiskelijoita ja henkilöstön jäseniä. He tapaavat kerran kuukaudessa ja käyvät yhtenä osana hyvinvointiasioita läpi BarLaureaa koskien.

Tukipalvelukysely toteutetaan kerran vuodessa ja se kuuluu laajemmin Laurean palautejärjestelmään. Siellä saatetaan sivuta ja kuulla palautetta BarLaureasta, joita käydään sitten tiimeissä läpi. Tukipalvelukyselyssä voitaisiin kehittää tukipalvelulomaketta ja se voisi olla yksi osa BarLaurean palautejärjestelmää.

### 6.1.3 Asiantuntijahaastattelu

Mitä palautejärjestelmiä on ollut käytössä ennen Laurea Leppävaarassa? Lomakkeilla kerätty palaute on ollut ennen tärkeä. Vuonna 2003 niitä on ruvettu sähköistämään Inka-järjestelmän avulla, mikä on Jyväskylän täydennyskoulutuksen ylläpitämä järjestelmä. Inkassa on standardoitu lomake, joka on kaikille samanlainen ja tarkoitettu toistuviin kyselyihin. E-lomakkeen etu on, että sen voi tehdä jokaiselle kertaluontoisesti ja kopioida pohjat.

Kaikissa palautelomakkeissa, mitä tehdään, vastaajan näkökulma ja ymmärrettävyys on kehityksen lähtökohta. On erityyppisiä tiedontarpeita, mitä on yhdellä lomakkeella vaikea palvelulla. Asiakkaiden näkökulmasta palautelomake pitäisi olla lyhyt ja simppele. Suullinen palaute on nähty tämän yksikön johdon näkökulmasta tosi tärkeänä ja se konkretisoi asteikkoarvioinnin.

Tällä hetkellä palautejärjestelmiä on opetuksen suunnittelujärjestelmässä SoleOPSissa, jossa voi tehdä omia kysymyksiä varsinaisen pohjan jatkeeksi. Se on rajattu opintotojakson palautekyselyihin ja tarpeisiin. FUASIN kanssa on kehitetty uusi oma palautekysely, missä yhdistyy



tietyt palautekyselyt. Sitä kautta saadaan tietoa näiden strategisten kumppaneiden kanssa ja voidaan vertailla, mikä heillä on paremmin ja mikä meillä on paremmin. Sitä kautta voidaan levittää hyviä käytäntöjä tai saadaan ainakin tietoa, missä ollaan laatutason osalta.

Tulevaisuudessa palautejärjestelmässä hyödynnetään esimerkiksi hankekumppaneilta kerättävää palautetta. Työelämässä olevilta valmistuneilta pitäisi saada palautetta sekä heidän työnantajiltaan, miten he näkevät, että valmistuneet pärjäävät työelämässä. Samalla voisi saada tietoa, mikä on BarLaurean vaikuttavuus pärjäämiseen työelämässä.

Millä tavalla BarLaurean lounasruokailun palautekyselyt on esillä sisäisissä palautejärjestelmissä? Ei ole kysytty ravintolapalveluista erillisillä kysymyksillä, koska se ei ole Laurean yhteinen tiedontarve. Jos sieltä jotain tullut, niin se on tullut avoimissa palautteissa. Todennäköisesti ne ovat tukipalvelukyselyissä, valmistuneiden kyselyissä ja sitten ehkä alkuvaiheen kyselyissä. Niistä raporteista pääsee suoraan katsomaan, monta kertaa siellä on BarLaurea mainittu. Hyvin harvoin on maininta, jos jollakulla on tullut mieleen ”et on hyvää ruokaa tai onpa ruuhkaista kello 11:30.”

#### 6.1.4 Trend scouting

Trendien ennakkoinnin kautta vahvistettiin tietopohjaa erilaisista palautejärjestelmistä. Saatiin hyviä ideoita palautejärjestelmän toteuttamiseksi BarLaureassa. Kahta palautelaitetta testattiin BarLaurean lounasravintolassa. Tekniikka menee vauhdilla eteenpäin ja etenkin kosketusnäyttölliset laitteet ovat tällä hetkellä trendikkäitä ja suurin osa tutkittavista palautejärjestelmistä hyödynsi sen mahdollisuuksia. Yritykset, jotka halusivat laajempaa asiakaspalautetta, hyödynsivät uuden kosketusnäyttötekniikan ja Internetin sekä palautelaitteille tehtyjen sovellusten tarjoamia mahdollisuuksia. Yksinkertainen palautteenantaminen esimerkiksi neljän eri hymiön kautta oli selkeästi tämänhetkinen trendi ja sitä käytettiin monessa yrityksessä.

Uusien opinnäytetöiden ja lehtien artikkeleiden sekä Internetin että omien havaintojen avulla tuli esiin monta hyvää palautejärjestelmää. Mielenkiintoinen yritys on Myservicefellow, joka on tehnyt mobiilisovelluksen puhelimiin ja on saatavilla Apple AppStoresta ja Android Market-placesta. Sovelluksella pystyy valitsemaan kontaktipisteitä, mistä haluaa antaa palautetta numeraalista tai avointa tekstiä. Sen lisäksi voidaan ottaa valokuva tai video mikä lisätään osaksi palautetta. (Myservicefellow 2012.) Sovelluksen avulla voi esimerkiksi ottaa kuvan hotellin aulasta ja arvostella sen miljööttä.

Palautejärjestelmien sovellustarjonta älypuhelimiin ja tablettilaitteisiin kasvaa jatkuvasti, joita voidaan hyödyntää erilaisten asiakaspalautteiden keräämisessä. Palautejärjestelmän

käyttöön tarvitaan ostaa tai ladata ilmainen sovellus, jota pystytään käyttämään palautteen keräämiseen.

Blue1 lentoyhtiö on lanseerannut Passenger power - asiakasratkaisun Experg-asiakaspalvelujärjestelmiä kehittävän yrityksen kanssa. Matkustajat saavat tekstiviestin heti lennon jälkeen, jossa toivotaan palautetta. Matkustajat voivat antaa viestin tekstiviestillä arvion matkansa sujuvuudesta. Arviot näkyvät reaaliaikaisesti Blue1:n verkkosivuille. (Blue1 2012.) Tässä otetaan huomioon asiakas hyvin. Yrityksellä on asiakkaan tiedot ja puhelinnumero, joten on helppoa lähettää viesti esimerkiksi odottaessa matkatavaroita lentokentällä.

Toinen toimiva tekstiviestiin perustuva palautejärjestelmä on Audi Center Espoolla, jotka auton korjaamisen jälkeen lähettivät viestin, missä arvioitiin numeraalisesti, kuinka tyytyväisiä olette kaiken kaikkiaan korjaamossa saamiinne palveluihin. Arvion lähdettyä tuli uusi viesti, missä oli avoimen palautteen mahdollisuus. Arvioinnin jälkeen tuli vielä soitto, jossa kyseltiin tarkennuksia numeraaliseen arviointiin.

Asiakaspalautelaite on Actpoint-yrityksen lanseeraama (kuva 5). Siinä on neljä eri naaman kuvaa ja painamalla niistä yhtä laite tallentaa palautteesi. Palautelaite on käytössä muun muassa Klaukkalan Alkossa. ActPoint-yrityksen palautelaitteet ovat yleistyneet todennäköisesti niiden yksinkertaisuuden ja helpon palautteen antamisen takia. Asiakkaat painavat mielellään hymiön kuvia.



Kuva 5: Actpoint-palautelaite (Actpoint 2012)

Intermarketing Oy on lanseerannut kyselypäättteen, johon pystytään suunnittelemaan monta eri kysymystä ja asiakas antamaan palautteen painamalla yhtä kolmesta naamakuvasta (kuva 6). Laite toimii langattomasti ja tuottaa reaaliaikaista tietoa. Raportit on katsottavissa ajasta ja paikasta riippumatta palautteen raportointiohjelmasta. Järjestelmä voi toimia myös kutsupäättteenä, jolloin pääte lähettää tekstiviestin laitetta hallinnoivalle. (Intermarketing 2012.)



Kuva 6: Asiakaspalautejärjestelmä (Intermarketing 2012)

MyVote-palautejärjestelmä on näyttöpääte tai tabletti kosketusnäytöllä, johon suunnitellaan ja ohjelmoidaan haluttuja kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja. Laite toimii Windows 7-käyttöjärjestelmän avulla ja tallentaa asiakkaiden vastaukset koneelle, josta ne siirrettiin muistitikun avulla toiseen tietokoneeseen raportointia varten. Palautelaitetta testattiin BarLaurean lounasravintolassa.

Easypoll-palautejärjestelmä toimii kosketusnäytöllisen palautelaitteen avulla. Palaute-laite on iPad2-tabletti, joka on telineessä. Easypollilla on oma palautejärjestelmäohjelma, jonka kautta järjestelmän hallinta tapahtuu. Ohjelmiston hallinta on keskitetty Easypollilla ja asiakas ei itse pysty tekemään sinne muutoksia. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot suunnitellaan yhdessä toimijan kanssa. Easypoll lähettää palautelaitteeseen tulleet vastaukset asiakkaan kanssa sovitulla tavalla. Laitetta testattiin BarLaurean lounasravintolassa.

Trend scouting- menetelmän avulla palautejärjestelmien ja -laitteiden seuraaminen ja tutkiminen vahvisti sen, että niille on kysyntää markkinoilla ja asiakaskokemuksesta saatava tieto on palvelualan yrityksille tällä hetkellä tärkeä kehityksen mahdollistaja. Erilaiset palautejär-

jestelmät ja -laitteet tulevat olemaan palvelualan yrityksissä tärkeässä osassa asiakaskokemuksen hallinnassa ja sen kehittämisessä.

#### 6.1.5 Benchmarking

”Perjantaina 27.1.2012 syötiin BarLaureassa, jossa oli sinä päivänä tarjolla kanaa, ohraa ja kasvispizzaa. Ruokailun päätteeksi käytiin pistämässä palautetta, koska osa meistä ei ollut tyytyväisiä ruoan laatuun. Kaksi meistä antoi positiivista palautetta ja kaksi negatiivista. Palautteemme olivat asiallisia ja koskivat ruuan laatua, kuten kana oli kuivaa ja kermaviilikastike mautonta. (MHA 1122.)”

”Seuraavalla viikolla käytiin katsomassa palautetaulua ja huomattiin, että kahteen palautteesta oli vastattu. Ne palautteet, joihin oli vastattu, olivat niitä, missä keuhuttiin ruuan laatua ja makua. Mihin jäivät vastaukset negatiivisiin palautteisiin? On siis hyvä esittää kysymys, millä perusteella palautteisiin vastataan. Kaikkiin palautteisiin tulisi vastata. Jos palautteita on kuitenkin niin paljon, ettei kaikki mahdu esille, niin esiin pitäisi laittaa sekä positiivisia että negatiivisia palautteita tasapuolisesti. Negatiiviset palautteet pitäisi huomioida kehittävässä mielessä. (MHA 1122.)”

”Perjantaina 10.2.2012 käytiin lounasaikaan Metropoliassa Leppävaaran toimipisteessä. Ruokapalvelun järjestää Palmia, joka huolehtii ruokapalveluista myös muille kouluille ja työpaikoille. Ensivaikutelma ruokailutilasta oli sotkuinen ja sekava. Sisällä ruokalassa alettiin etsiä palautepistettä, jota tultiin tarkkailemaan. Palautepiste oli todella pieni ja huomaamaton. Palmia käyttää palautteenkeruujärjestelmänä samantyyppistä järjestelmää kuin BarLaurea, jossa palaute jätetään kirjallisesti sille varatulle lapulle (kuva 7). Palmia tarjoaa paljon erilaisia palveluita, kuten siivous-, puhelin-, kiinteistö-, turva- ja ruokailupalveluita. Kaikkien palveluiden palautejärjestelmänä toimii sama lappu. (MHA 1122.)”

”Palautepiste oli pieni pöytä, jossa oli laatikko, johon täytetyt laput voi pistää sekä pieni ilmoitustaulu, johon laitetaan näytteille vastauksia palautteisiin (kuva 7). Palautepiste kokonaisuudessaan oli vanhanaikainen ja todella epäkutsuva. Tutkittiin tarkemmin, millä tavoin palautteisiin vastataan ja huomattiin, että viimeisen kerran palautteeseen oli vastattu 9.1.2012. Ei tiedetty onko kyseinen palaute todellisuudessa viimeisin palaute, jonka paikka on saanut vai jättävätkö he vain välinpitämättömyyttään vastaamatta palautteisiin. Kokonaisuudessaan koko ruokala oli pettymys. (MHA 1122.)”



Kuva 7: Palmian palautepiste ja palautelomake

”Tiistaina 14.2.2012 käytiin UniCafessa, Ylioppilasaukion toimipisteessä syömässä. Yritettiin löytää lounasravintolasta palautepistettä, mutta sitä ei löytynyt. Yleisvaikutelma paikasta oli siisti ja se ei muistuttanut millään tavalla muita kouluruokalapaikkoja missä käytiin. Ruokailun jälkeen käytiin kassalta kysymässä missä palautepiste on ja vastaukseksi saatiin, että palautetta voi jättää Internetin kautta. Kun valittiin Unicafe kohteeksi benchmarkingiin, uskottiin sieltä löytyvän jokin erilainen palautejärjestelmä, koska UniCafella on monta eri lounasravintolaa ympäri Helsinkiä ja asiakasmäärät ovat valtavia. (MHA1122).”

UniCafeen Internet-sivuilla on palautelaatikko etusivulla selkeässä paikassa. Palautelomake on selkeä (kuva 8) ja ensin valitaan palautetta koskeva yrityksen toimipaikka ja sisältääkö palautte risuja vai ruusuja. Seuraavaksi valitaan, mitä palaute koskee: palvelua, Internet-sivuja, ruokaa ja juomaa, kahviloiden aukioloaikoja, ympäristönäkökulmia ja muuta, mitä avoin kirjoituskenttä. Lopuksi palautelomake tarjoaa mahdollisuuden avoimen palautteen antamiseen. Palautteen jättäminen Internetissä on helppoa siellä, missä Internet-yhteys on saatavilla. Jos ei heti pääse antamaan palautetta, niin harva jaksaa nähdä vaivaa ja kirjoittaa myöhemmin palautetta ruokailusta. Suomalaiset ovat tunnetusti huonoja jättämään palautetta ja ylipäänsä negatiivista palautetta jätetään huomattavasti useammin kuin positiivista.

Kuinka olemme palvelussamme onnistuneet?  
Jätä meille yhteystietosi ja olemme sinuun palautteesi tiimoilta pikimmiten yhteydessä.

Mitä ravintolaa tai palvelua palautteesi koskee?

Yrityksen toimintaa yleisesti ▼

**Palautteeni sisältää**

☐ risuja  
☐ ruusuja

**Palautteeni koskee...?**

☐ Palvelua  
☐ Internetsivuja  
☐ Ruokaa, juomaa  
☐ Ravintolan aukioloaikoja  
☐ Ympäristönäkökulmia  
☐ Muuta, mitä?

Kirjoita tähän palautteesi.  
Voit myös esittää toiveita ja antaa kehitysehdotuksia.

**Yhteystietolomake**

Etunimi   
Sukunimi   
GSM   
Sähköposti   
Yritys / Yhteisö

**Keskeytä**

Kiitos palautteestasi!

**Lähetä**

Kuva 8: UniCafeen palautelomake (Unicafe 2012)

Benchmarkkauksen kohteet toivat esiin sen, että ne eivät vielä hyödynnä palautejärjestelmissä modernia tietotekniikkaa. Palautteen tärkeyteen ei vielä kiinnitetä huomiota tarpeeksi. Palautteen antaminen pitäisi tehdä asiakkaille helpoksi ja yrityksille työvälineeksi, jonka pohjalta ne pystyvät kehittämään lounasravintolan toimintaa.

## 6.2 Pohdi ja kehitä BarLaureassa

Seuraavaksi käydään läpi pohdi ja kehitä -vaiheen menetelmien tuloksia. Ensimmäisenä menetelmänä tutkittiin BarLaurean palvelupolkua ja tehtiin siitä kuvaus. Samalla seurattiin kolmen eri asiakasprofiilin palvelupolkua BarLaurean lounasravintolassa. Toisena menetelmänä oli blueprint-prosessikuvaus ja kolmantena storyboard-posterin tekeminen.

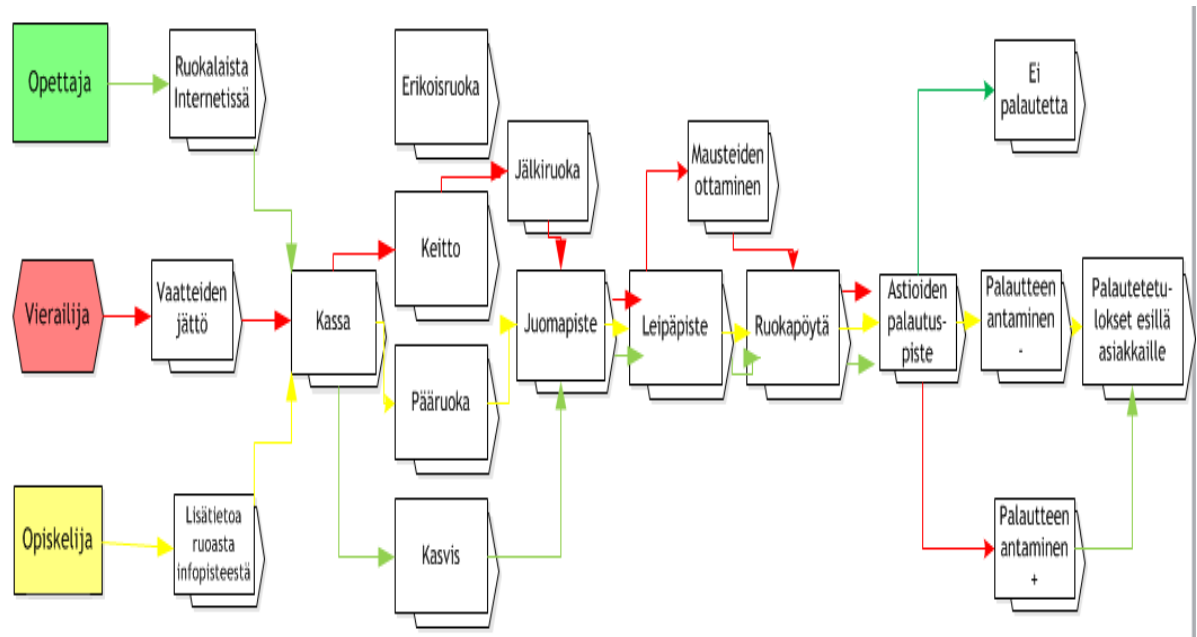
### 6.2.1 Palvelupolku

Palvelupolku toteutettiin seuraamalla kolmen eri asiakasprofiilin BarLaurean lounasruokailu-prosessia. Palvelupolkuprosessin seurantaan valittiin erilaiset asiakasprofiilit, jotta saatiin erilaiset palvelupolun prosessikuvaukset. Tutkimuksen kulku eteni seuraamalla asiakkaan vierestä asiakkaan etenemistä palvelupolun kontaktipisteiden mukaan BarLaurean lounasruokailussa.

Palvelupolku analysoitiin tekemällä Microsoft Visio 2010 -ohjelmalla palvelupolkukuvaus kolmesta seurattusta asiakasprofiilista. Kolmen eri asiakkaan palvelupolku analysoitiin kontakti-

pisteiden avulla. Palvelupolun etenemisen aineistonkeruun kontrollointi oli järjestelmällistä ennalta tiedettyjen kontaktipisteiden takia.

BarLaurean palvelupolku (kuvio 8) on kuvattu kolmen eri asiakasprofiilin kautta. Asiakasprofiilit ovat opettaja, vierailija ja opiskelija. Heillä jokaisella on tarve lounasruokailuun ja jokainen valitsee oman yksilöllisen polkunsä. BarLaurean palvelupolkua kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta eri asiakasprofiilin kautta.



Kuvio 8: Kolmen eri profiilin palvelupolku BarLaurean lounasruokailussa

Opettaja käy lukemassa Internetissä päivän ruokalista ja kävelee toimistostaan suoraan kassalle. Vierailija jättää vaatteensa naulakkoon. Opiskelija käy kysymässä infopisteestä, mitä ruokaa on tarjolla, samalla hän kysyy, mitä raaka-aineita ruoat sisältävät. Opettaja siirtyy kassalle ja maksaa päivän kasvislounaan ja ottaa ruuan ja siirtyy juoma- ja leipäpisteelle. Opiskelija siirtyy kassalle ja maksaa päivän pääruoan ja jonottaa hetken linjastoon, jonka jälkeen siirtyy juoma- ja leipäpisteelle. Vierailija menee kassalle ja maksaa keittoruoan, jonka jälkeen siirtyy linjastoon ja valitsee keittoruoan sekä ottaa jälkiruoka vitriinistä. Tämän jälkeen hän siirtyy juoma- ja leipäpisteelle. Vieras huomaa maustehyllyn, josta ottaa oliiviöljyä mukaansa. Jokainen heistä kävelee ruokapöytänsä nauttimaan aterian, jonka jälkeen palauttaa astiat tiskiin. Opettajan kävellessä pois lounasravintolasta hän näkee palautepisteen ja kävelee sen ohi eikä anna palautetta. Opiskelija kävelee samaa reittiä ja antaa negatiivista palautetta. Vierailija kävelee palautepisteen ohi ja jättää positiivista palautetta. Seuraavana päivänä opiskelija tarkastelee, onko hänen palautettaan huomioitu. Vieras ei saa tietoonsa, onko hänen palautettansa huomioitu.

Jokainen kolmesta asiakasprofiilista näkee kontaktipisteet eri tavalla. Ympäristönä palvelutuotannossa toimii BarLaurean lounasravintola. Vieras on ensimmäistä kertaa, kun taas opettaja on käynyt viisi vuotta syömässä samassa ympäristössä, jolloin heidän asiakaskokemus on alusta alkaen hyvin erilainen. Esineinä toimii ruokalista ja opasteita, jotka määrittävät, miten kukin asiakasprofiili etenee. Ne ovat auttavana osana palvelupolun läpikäynnissä. Toimintamallit ovat prosesseja, jotka määrittävät eri asiakasprofiilien asiakaskokemusta lounasruuan prosessin helppoudesta tai vaikeudesta. Ihmiset, joiden kautta palvelut tulevat näkyviksi ja helpommin lähestyttävämmäksi, voivat olla eri asiakasprofiileille päivittäin erilaiset.

Palvelupolku kuvaa palautteen yhdeksi kontaktipisteeksi. Sen avulla tarjotaan asiakkaalle mahdollisuus antaa kehittävää palautetta BarLaurean palvelun tai ruuan laadun parantamiseksi. Asiakkaalle on tehtävä palautteen antaminen päivittäin mahdollisimman helpoksi.

### 6.2.2 Blueprint

Blueprint-prosessi on jatkoa palvelupolulle ja asiakkaan lisäksi tuli BarLaurea palvelun tarjoajana mukaan prosessiin. Blueprint-prosessissa tutustuttiin asiakkaan palvelupolun lisäksi asiakkaalle näkyviin toimintoihin, henkilökunnan toimintaan ja asiakkaalle näkymättömiin toimintoihin. Näiden lisäksi selvitettiin BarLaurean tukitoiminnot. Blueprint-prosessikaaviossa kuvataan vierailija profiilin kautta palvelupolku, joka yhdistetään muihin edellä mainittuihin toimintoihin.

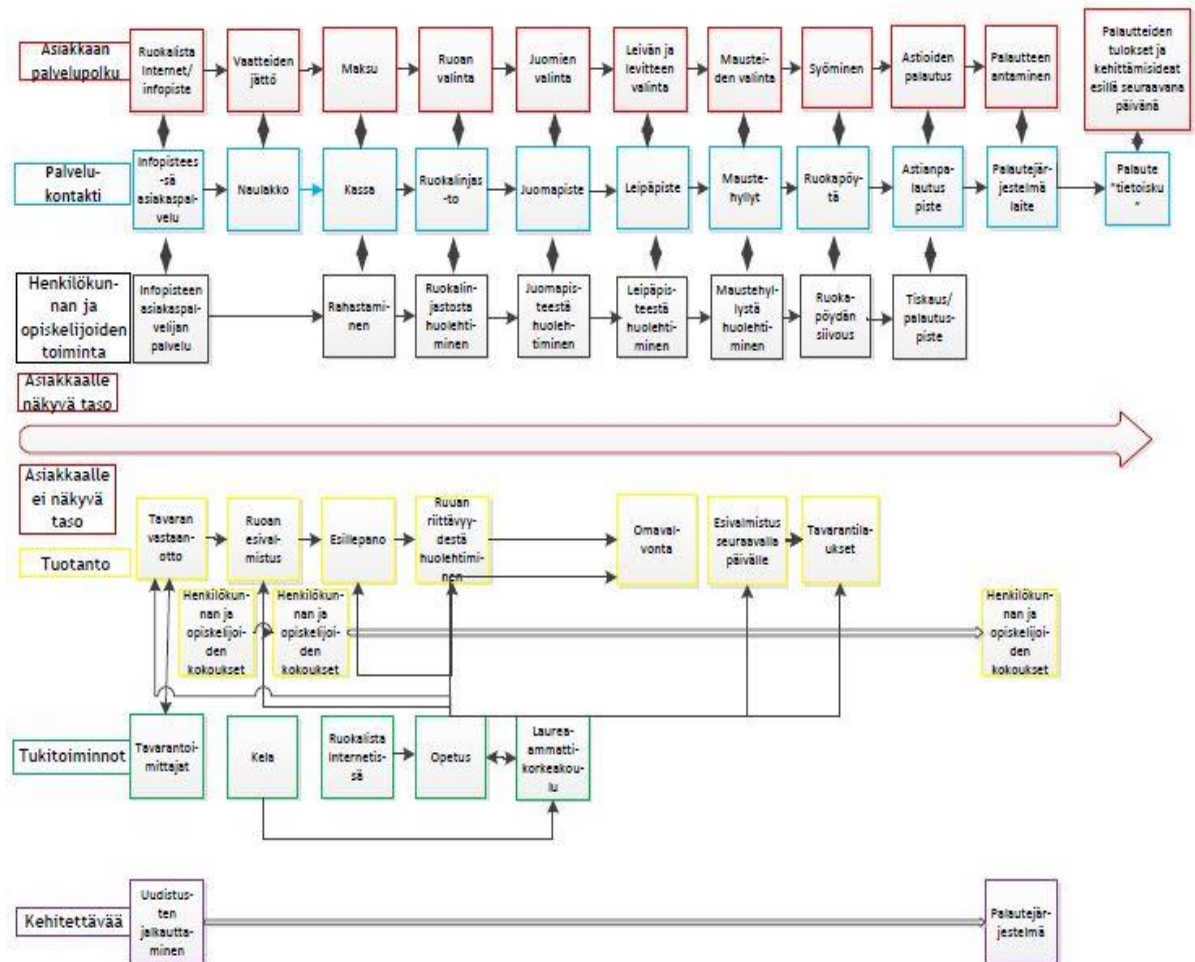
Tutkimusvälineinä oli omakohtainen kokemus näkymättömiin toimintoihin ja tukitoimintoihin BarLaurean lounasprosessissa. Näkyvät toiminnot ja henkilökunnan toiminnot prosesseina ovat pääsääntöisesti samanlaisia päivittäin, riippuen tarjottavasta ruuasta. Aineisto kerättiin seuraamalla yhden päivän ajan BarLaurean lounasruokailun toimintaan vaikuttavia prosesseja, joista muodostui blueprint-prosessikuvio opinnäytetyöhön.

Blueprint analysoitiin tekemällä Microsoft Visio 2010 -ohjelmalla kuvio BarLaurean lounasruokailun prosessista. Blueprint-prosessikuvioon (kuvio 9) lisättiin kehitettävää osio, johon pystyttiin lisäämään selkeästi huomioitua kehitystä vaativat kontaktipisteet. Menetelmä oli erinomainen BarLaurean lounasruokailun prosessien kokonaiskuvan hahmottamiseen.

BarLaurean blueprint kuvaa yksityiskohtaisesti lounasravintolaprosessin etenemisen sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksen. Seuraavassa kuviossa 9 havainnollistetaan eri perspektiivistä eri osapuolten roolia palveluprosessissa. Ne jaetaan kahteen näkökulmaan asiakkaalle näkyvään ja näkymättömiin toimintoihin. Tukitoiminnot ovat tärkeässä roolissa onnistuneessa palveluprosessissa. Viimeiseen kehitettävää-kohtaan pystytään tarvittaessa lisäämään kohteita, mitä päivittäisessä palveluprosessissa ilmenee. Blueprint-prosessikuvioon voi



lisätä ehdotetut ratkaisut ongelmiin. Palautejärjestelmä on kolmessa eri vaiheessa mukana, joka kuvaa sen tärkeyttä palveluprosessissa. Tämän blueprint-prosessikuvion tarkoituksena oli saada asiakaskokemus selkeästi esille kartoittamalla lounasprosessin eri vaiheita. Samalla blueprint-prosessikuvio auttoi asiakaskyselyn aiheiden kehittämisessä sekä vahvasti toimivan sekä kehittävän palautejärjestelmän tärkeyttä.



Kuvio 9: Blueprint-prosessi BarLaurean lounasruokailussa

Blueprint-prosessi alkaa asiakkaan toiminnasta, joka on määritetty palvelupolun avulla. Blueprint-prosessin toisessa vaiheessa kuvataan kaikki mahdolliset toiminnot asiakkaan näkökulmasta BarLaurean lounasravintolassa. Asiakas näkee koko prosessin ajan eri vaiheet palveluprosessissa samalla, kun hän itse toimii vaiheiden toimeenpanijana. Samalla asiakas on vuorovaikutuksessa henkilökuntaan, joka mahdollistaa hänen asiakaskokemuksen elämyksellisyyden. Asiakkaan kokemaa palvelua ja ruuan laatua pystytään mittaamaan palautejärjestelmän avulla.

Asiakkaalle näkymättömät toiminnot ovat palveluntarjoajan tärkeimmät edellytykset toimivan palveluprosessin tuottamiseen. Tukitoiminnot ovat siinä tärkeässä osassa, jotka yleisesti ohjaavat palveluntuottajan toimintaa. BarLaurean on kehitettävä tukitoimia ja yksi tärkeä lisä

olisi palautejärjestelmän päivittäminen asiakas -ja henkilöstölle toimivaksi kehittämisen työkaluksi.

Kehittäminen tapahtuu palautteiden avulla, joten asiakkaankin on oltava mukana kehittämässä toimintaa oman henkilökohtaisen palautteen antamisen avulla. BarLaurean on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille palautejärjestelmä, jonka avulla he mielellään jättävät palautetta sekä pyrittävä kehittämään toimintaansa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaskokemukseen mitaamiseen on monia keinoja ja BarLaurean opiskelijat voisivat päivittäin käyttää toimivan palautejärjestelmän lisäksi innovatiivisia palautteen hankintakeinoja.

Kehittämistä vaativat myös uudistusten jalkauttaminen toimintaan. Pienet uudistukset, kuten margariinien ja voion lisäpisteen lisääminen leipien yhteyteen onnistuu, mutta kun esimerkiksi keittopiste haluttiin siirtää omaan linjastoon, niin muutosta ei edes kokeiltu. Palautejärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tietoa BarLaurean henkilökunnalle ja siellä käytännön harjoittelua tekeville opiskelijoille asiakkaiden asiakaskokemuksesta ja heidän ehdotuksistaan sen parantamiseksi.

### 6.2.3 Storyboard

Tässä vaiheessa kuvattiin storyboardin avulla posterin helpottamaan palautejärjestelmän testausta. Posterin tarkoituksena oli havainnollistaa asiakkaille BarLaurean lounastoimintojen palautteen antamisen tärkeydestä, kolmen eri profiilin palvelupolun tärkeimpien kontaktipisteiden avulla (kuva 9). Storyboard-menetelmä toteutettiin ottamalla valokuvia palvelupolun kontaktipisteistä. Valokuvat muutettiin Nokian puhelimeen saatavaan Camera Lover -sovelluksen avulla sarjakuvamaiseksi. Kontaktipisteet laitettiin posteriin palvelupolkumallin järjestyksessä. Palvelupolun viimeisenä on palautelaite, johon kaikista kontaktipisteistä menee suoraan nuoli. Storyboardin avulla visualisoitiin asiakkaalle, että palautteen antaminen on mahdollista eri kontaktipisteistä ja sen avulla mahdollistetaan BarLaurean lounastoimintojen kehittäminen.

Storyboard kuvan 9 avulla asiakkaat saivat ymmärryksen, miten palautejärjestelmä toimii. Storyboard-posteri selkeennytti uuden palautejärjestelmän visuaalisesti asiakkaille ja toimi ohjenuorana palautejärjestelmään vastaamiseen. Storyboardin tuloksena oli BarLaurean lounasravintolan konseptin suunnitteluun avustava mallipohja.



Kuva 9: Storyboard: palautteen antaminen BarLaureassa

Storyboard etenee sarjakuvamaisesti, ensin asiakas näkee ruokalistan Internetissä, sitten hän saa lisätietoa ruuasta infosta. Tämän jälkeen asiakas maksaa ja valitsee linjaston, mistä ruuan ottaa. Sen jälkeen asiakas menee ottamaan juomaa ja leipää sekä siirtyy ruokailemaan. Tämän jälkeen palautetaan astiat ja sitten omien kokemusten mukaan oman palvelupolun avulla pystyy antamaan palautetta haluamasta kontaktipisteestä.

### 6.3 Arviointi BarLaureassa

Palvelumuotoiluprosessin seuraavassa vaiheessa havainnoitiin laitteiden käyttämistä ja toteutettiin kysely MyVote- ja Easypoll-palautelaitteilla. Kahdesta eri palautelaitteesta tehtiin vertaileva SWOT-analyysi, johon lisättiin kolmanneksi BarLaurean lounasravintolan nykyinen palautejärjestelmä. BarLaurean lounasravintolan nykyisestä palautejärjestelmästä on opinnäytetyön tekijällä yhden vuoden käyttökokemus, joten tulokset osaltaan heijastuu niihin. Lopuksi tehdään yhteenveto kuvion muodossa käytettyjen menetelmien tulosten pohjalta. Tuloksia jatkohyödynnetään palautejärjestelmäkonseptin kehittämisessä BarLaurean lounasravintolaan.

#### 6.3.1 Laitteiden testaus havainnoimalla

20.3.2012 MyVote-palautelaitetta havainnoitaessa moni asiakas painoi vain kerran ruutua ja jatkoi matkaa, he eivät huomanneet, että kysymykset jatkuivat. Osa asiakkaista jäi katsomaan hetkeksi taustalle, kun yksi antoi asiakaspalautetta, mutta jatkoivat saman tien matkaa. Suurin osa kyllä huomasi laitteen ja kääntyi katsomaan sitä. Asiakkaista 28,7 % vastasi palautejärjestelmään, joten selkeästi se herätti suurta mielenkiintoa.

MyVote-palautelaitteen toimivuuteen 20.3.2012 eniten vastauksia tuli laitteen helpposta käytettävyydestä. Muita toimivuuteen saamia palautteita olivat sopivan lyhyt kysely, yksinkertainen, kätevä ja hauska. Käytettävyyteen liittyviä palautteita mainittiin, että kun kone oli varattu, joten ei jaksanut odottaa omaa vuoroaan. Sopivan lyhkäisen jaksaa tehdä, kun taas yksi

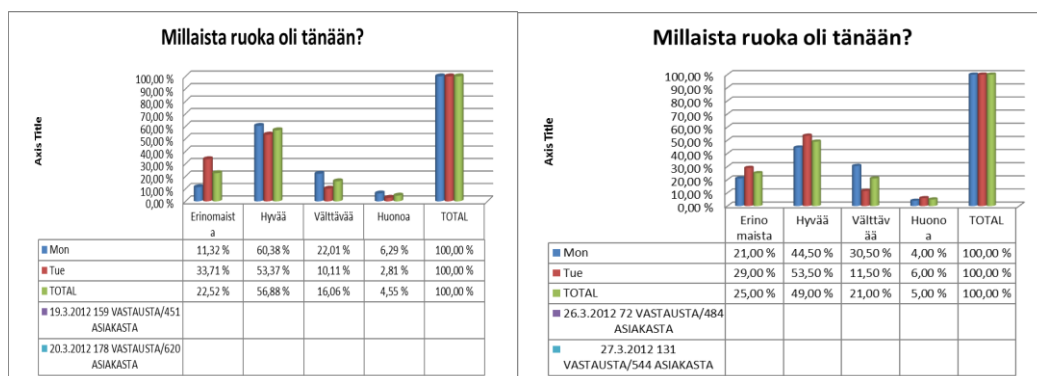
asiakas oli sitä mieltä, että ”mä en kestä ainakaan kun yhden napsautuksen.” Kehitysehdotuksina tuli ajan pidennys kysymyksiin ja palautejärjestelmä englanninkielisenä sekä jälkiruoka mukaan kysymyksiin.

27.3.2012 laitetta havainnoitaessa Easypoll-palautelaitetta asiakkaat pysähtyivät sen luokse ja antoivat rauhassa palautteen. Välillä oli jonoksi asti palautteen antajia. Laite oli pienikokoisempi, joten se vaati tarkemman painalluksen. Easypoll-palautelaite toimi vähän nopeammin kuin edelliselle viikolla oleva MyVote-laite. Easypoll-palautelaitteeseen vastasi 24 % asiakkaista. Edelleen osa asiakkaista vastasi vain ensimmäiseen kysymykseen ja jatkoi saman tien matkaa.

Easypoll-palautelaitteen toimivuuteen 27.3.2012 käyttäjiltä tuli positiivista palautetta. Käyttäjät kommentoivat laitteen toimivuutta seuraavasti: toimiva, mukava, parempi kuin paperiversio. Käytettävyyteen liittyviä palautteina mainittiin, että aika vähän kysymyksiä, hyvä järjestelmä, tosi hyvä, moderni, monikielinen ja helppo käyttää. Jotkut ihmiset olivat liian kiireisiä vastataksaan ja toinen syy vastaamatta jättämiseen oli välinpitämättömyys palautelaitetta kohtaan. Kehitysehdotuksia ei tullut laitteeseen.

### 6.3.2 Asiakaspalautteiden tulokset ruuasta

Seuraavassa käydään läpi saadut tulokset BarLaurean lounasravintolassa kysytyistä kysymyksistä. Molemmista palautelaitteista saadut tulokset on muutettu samanlaiseen prosentuaaliseen ja kuviomuotoon Excel-taulukko-ohjelmalla, jolloin tulosten vertailu on selkeämpää. Tuloksista selviää kuviossa graafisesti kolmen eri värin avulla kahden eri päivän ja niiden keskiarvotulos. Sininen ja punainen väri on eri päivät ja vihreä on niiden keskiarvotulos. Tuloksista selviää myös päivämäärät, milloin palaute on annettu ja vastausmäärä sekä kaikki ruokailemassa käyneet asiakkaat yhteensä.

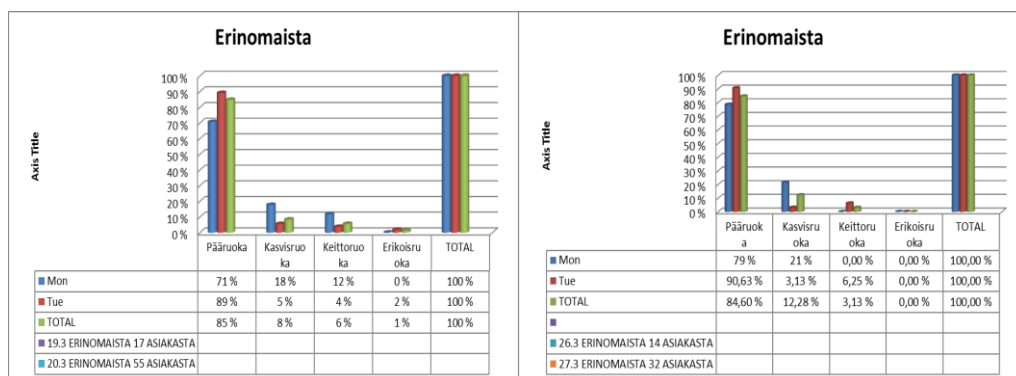


Kuvio 10: MyVote: ruokakysymys-tulokset vertaa Easypoll: ruokakysymys-tulokset

Päivinä 19.3.2012 ja 20.3.2012 kysyimme MyVote-palautelaitteella ensimmäisenä kysymyksenä, millaista ruoka oli tänään? 26.3.2012 ja 27.3.2012 kysyimme Easypoll-palautelaitteella saman kysymyksen. Tulokset esitellään keskiarvona molemmista päivistä ja tunnistamisen helpottamiseksi käydään viikkotasolla tulokset läpi. MyVote-laitetta käytettiin viikolla 12 ja Easypoll-palautelaitetta viikolla 13.

Vertailtaessa keskenään asiakkaiden antamia vastauksia ruuasta selvisi, että viikolla 13 (kuvio 10) oli ruoka ollut erinomaista 25 % mukaan, kun taas viikolla 12 (kuvio 10) se oli 22,5 %. Viikolla 12 oli 56,9 % mukaan ruoka ollut hyvää ja viikolla 13 vastanneiden osuus oli 49 % . Viikolla 12 ruoka oli ollut välttävää 16 % mielestä ja vastaavasti viikolla 13, 21 % oli pitänyt ruokaa välttävänä. Viikolla 12 oli 4,6 % oli pitänyt ruokaa huonona, kun taas viikolla 13, 5 % oli huonon ruoan kannalla.

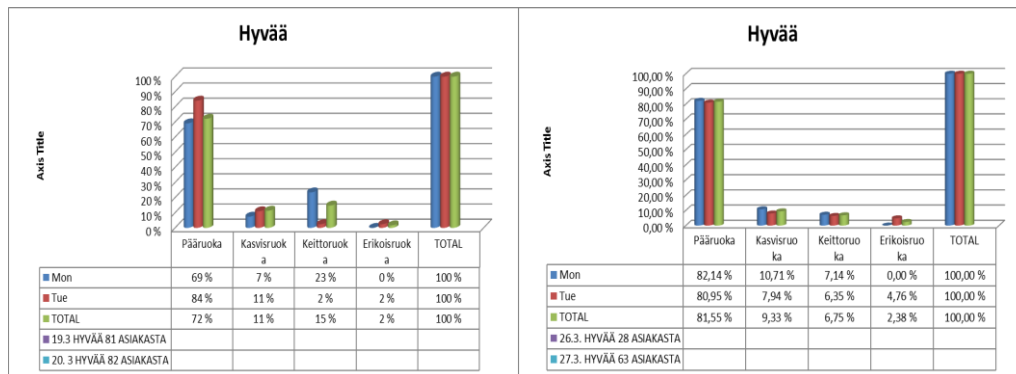
Viikolla 12 ruokakysymyksiin vastasi 31,5 % asiakkaista, kun taas viikolla 13 vastausprosentti oli 20 %. Vastausprosenttiin vaikutti, kun viikolla 13, 26.3.2012 palautejärjestelmä saatiin toimimaan 45 minuuttia lounasruokailun aloittamisen jälkeen teknisten ongelmien takia. Viikolla 12 oli käynyt syömässä 43 asiakasta enemmän kuin viikolla 13.



Kuvio 11: MyVote: erinomaista-tulokset vertaa Easypoll: erinomaista-tulokset

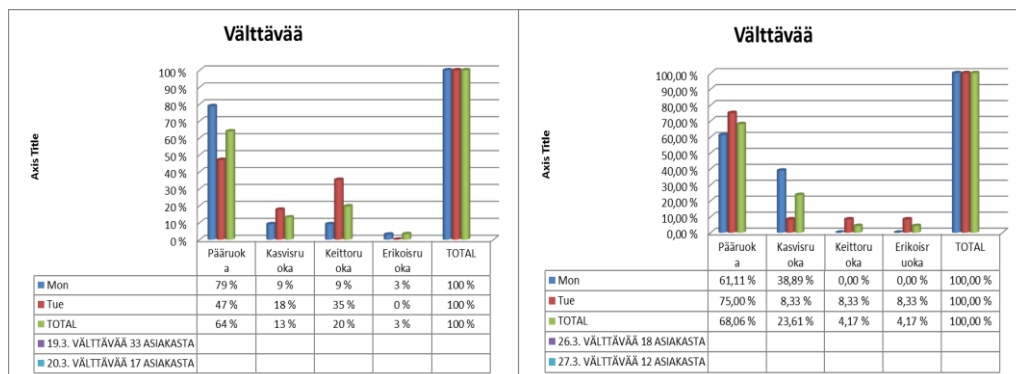
Seuraavana jatkokysymyksenä oli, mitä ruokaa söit ja vaihtoehtoina oli pääruoka, kasvisruoka, keittoruoka ja erikoisruoka. Erikoisruoka tarkoittaa ruoka-allergisille suunnattua vaihtoehtoa. Näin saatiin tietoon asiakkaat, jotka olivat vastanneet, millaista ruoka on kysymykseen ja mitä palautetta he antoivat ruuasta.

Viikolla 12 (kuvio 11) asiakkaista 21 % olivat sitä mieltä, että ruoka oli erinomaista, heistä 85 % oli syönyt pääruokaa, 8 % kasvisruokaa, 6 % keittoruokaa ja 1 % erikoisruokaa. Vastaavasti viikolla 13 (kuvio 11) ruoka oli ollut erinomaista 23 % mukaan. Erinomaista pääruokaa oli syönyt 85 % , kasvisruokaa 12 % ja keittoruokaa 13 %. Erikoisruoka ei annettu erinomaista palautetta. Vertailtaessa asiakkaiden antamia palautteita viikkotasolla, niin viikolla 13 oli kasvisruoka saanut 4 % ja keittoruoka saanut 11 % enemmän erinomaisia palautteita.



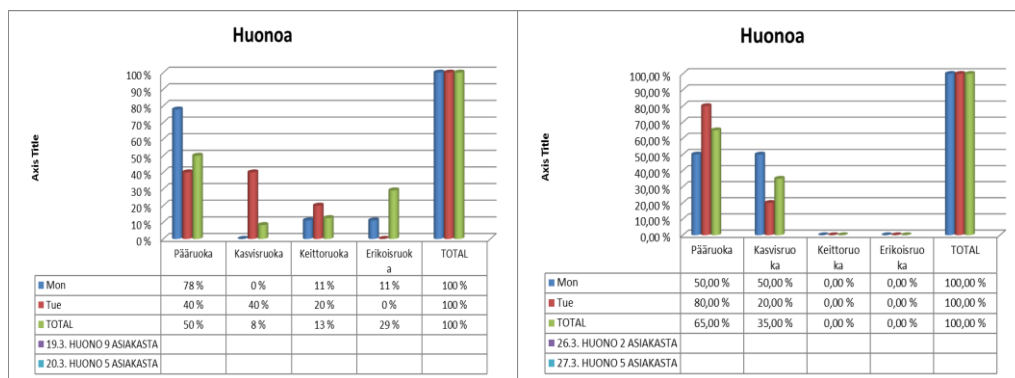
Kuvio 12: MyVote: hyvää-tulokset vertaa Easypoll: hyvää-tulokset

Viikolla 12 (kuvio 12) hyvää vastasi 48 % asiakkaista, vastanneista 72 % oli pääruoasta, 11 % kasvisruoasta, 15 % keittoruoasta ja 2 % erikoisruoasta. Vastaavasti viikolla 13 (kuvio 12) hyvää vastasi 46 % asiakkaista. Heistä 82 % oli pääruoasta, 9 % kasvisruoasta, 7 % keittoruoasta ja 2 % erikoisruoasta. Suurin ero löytyi kun, viikolla 13 pääruokaan hyvää vastanneita oli 10 % enemmän verrattuna viikkoon 12.



Kuvio 13: MyVote: välttävää-tulokset vertaa Easypoll: välttävää-tulokset

Viikolla 12 (kuvio 13) välttävää vastasi 15 % asiakkaista ja heistä 64 % pääruoasta, 13 % kasvisruoasta, 20 % keittoruoasta ja 3 % erikoisruoasta. Viikolla 13 (kuvio 13) välttävää vastasi 15 % asiakkaista ja heistä 68 % pääruoasta, 24 % kasvisruoasta, 4 % keittoruoasta ja 4 % erikoisruoasta.

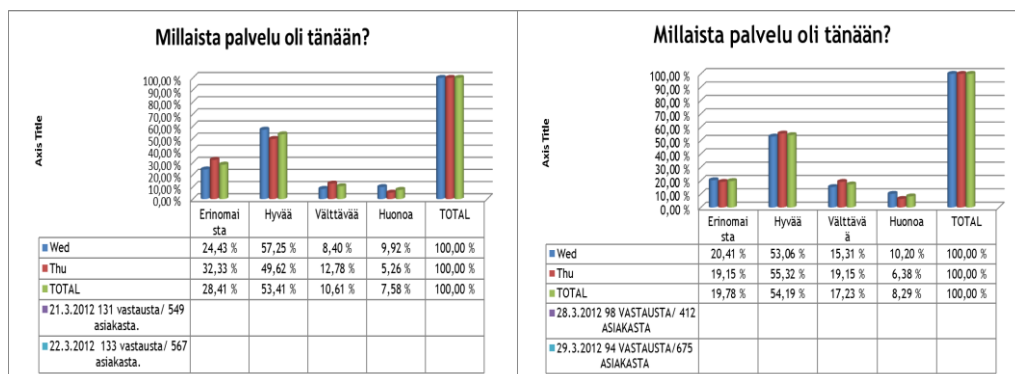


Kuvio 14: MyVote: huonoa-tulokset vertaa Easypoll: huonoa-tulokset

Viikolla 12 (kuvio 14) asiakkaista 4 % vastasi ruoan olevan huonoa, heistä 50 % pääruoasta, 8 % kasvisruoasta, 13 % keittoruoasta ja 29 % erikoisruoasta. Viikolla 13 (kuvio 14) asiakkaista 3,5 % oli vastannut huonoa, 65 % pääruoasta ja 35 % kasvisruoasta. Keittoruoka ja erikoisruoka ei ollut saanut yhtään huonoa palautetta viikolla 13.

### 6.3.3 Asiakkaiden palautteiden tulokset palvelusta

Toisena kysymysaiheena oli, millaista palvelu oli tänään ja siitä jatkokysymys, mikä palvelutapahtuma vaikutti eniten vastaukseenne. Asiakaskysely toteutettiin MyVote-palautelaitteella 21.3.2012 ja 22.3.2012, viikolla 12 (kuvio 15). Easypoll-palautelaitteella asiakaskysely toteutettiin 28.3.2012 ja 29.3.2012, viikolla 13 (Kuvio 15). Tulokset esitetään molempien viikkojen osalta peräkkäisten päivien keskiarvona.

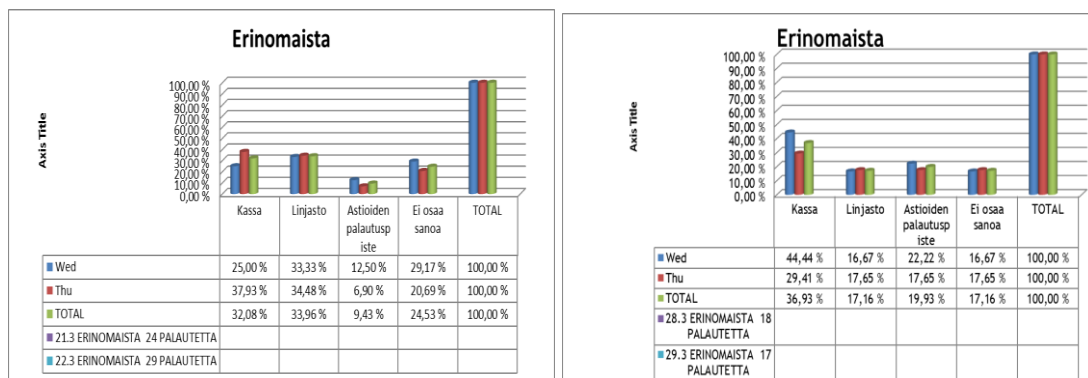


Kuvio 15: MyVote: palvelukysymys-tulokset vertaa Easypoll: palvelukysymys-tulokset

Viikolla 12 asiakkaita kävi BarLaurean lounasravintolassa syömässä 1116 ja viikolla 13 heitä oli 1087. Viikolla 12 asiakkaista 24 % vastasi palautelaitteeseen ja viikolla 13 vastaavasti 17,7 %. Viikolla 13, 29.3.2012 palautelaitteeseen tuli vika, jonka palautelaitteen toimittaja tuli korjaamaan pikaisesti. Palautelaite oli noin puoli tuntia pois käytöstä. Se osaltaan vaikuttaa viikolla 13 vähempien vastausten määrään.

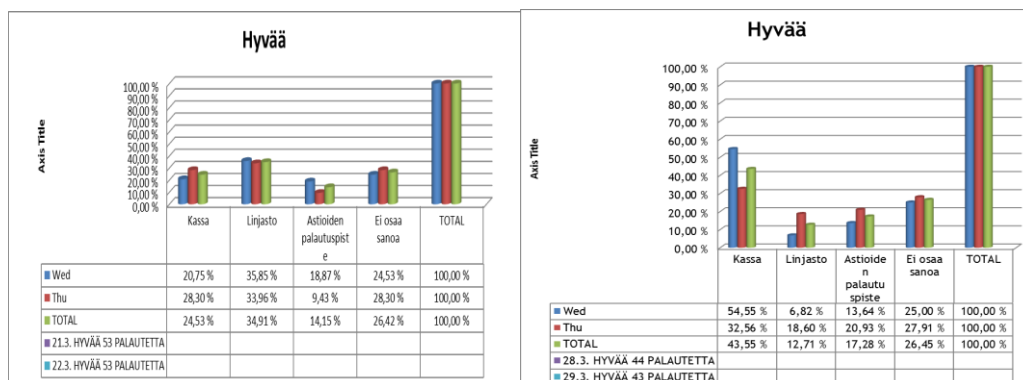


Kokonaaisuudessaan asiakkaista 28,5 % mielestä palvelu oli erinomaista viikolla 12 (Kuvio 15), kun taas viikolla 13 (kuvio 15) palvelu oli ollut erinomaista 20 % mielestä. Hyvää palvelua viikolla 12 oli asiakkaista saanut 53,5 % ja viikolla 13 lähes sama 54 % oli pitänyt palvelua hyvänä. Viikolla 12 välttävää palvelua oli saanut 10,5 % ja viikolla 13 vastaavasti 17 %. Huonoa palvelua oli viikolla 12 asiakkaat saaneet 7,5 %, kun taas viikolla 13 8,5 %.



Kuvio 16: MyVote: erinomaista-tulokset vertaa Easypoll: erinomaista-tulokset

Viikolla 12 (kuvio 16) erinomaista vastasi 20 % asiakkaista. Vastanneista 32 % oli kassasta, 34 % linjastosta, 9,5 % astioiden palautuspisteestä ja 24,5 % ei osannut sanoa mistä. Vastaavasti viikolla 13 (kuvio 16) erinomaista vastasi 18 % asiakkaista. Heistä 37 % oli kassasta, 17 % linjastosta, 20 % astioiden palautuspisteestä ja 17 % ei osannut sanoa mistä. Suurin ero löytyi, kun viikolla 12 linjastoa palvelua erinomaiseksi vastanneita oli 17 % enemmän.

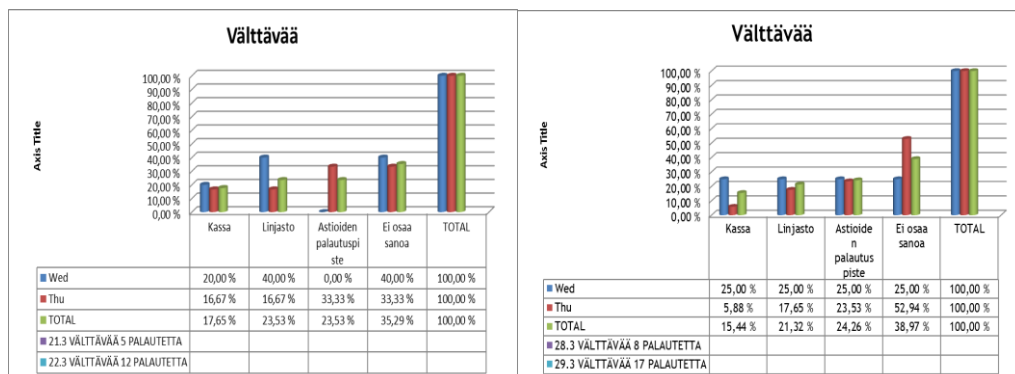


Kuvio 17: MyVote: hyvää-tulokset vertaa Easypoll: hyvää-tulokset

Viikolla 12 (kuvio 17) hyvää palvelua oli saanut 40 % asiakkaista. Heistä 24,5 % oli vastannut kassaan, 35 % linjastoon, 14 % astioiden palautuspisteestä ja 26,5 % ei osannut sanoa mitään. Viikolla 13 (kuvio 17) oli hyvää vastannut 45 % asiakkaista. Kassapalveluista oli hyvää vastannut 43,5 %, linjastosta 12,5 %, astioiden palautuspisteestä 17,5 % ja 26,5 % ei osannut sanoa kysymykseen mitään. Suurin ero viikkojen väliltä löytyy linjaston palvelusta, jossa viikolla 12

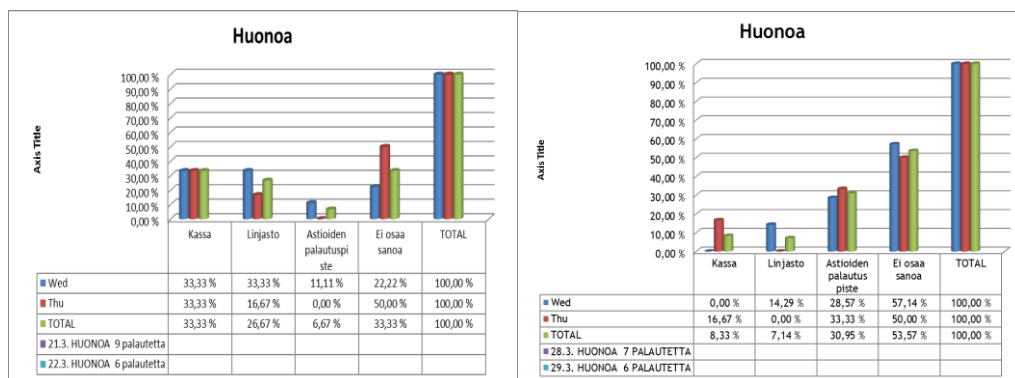


oli hyvän pidetty 22,5 % enemmän kuin viikolla 13. Viikolla 13 on taas kassan palveluja arvos-  
tettu hyväksi 19 % enemmän kuin viikolla 12.



Kuvio 18: MyVote: välttävää-tulokset vertaa Easypoll: välttävää-tulokset

Välttävää palvelua oli saanut viikolla 12 (kuvio 18) asiakkaista 6,5 %. Heistä 17,5 % oli kassalla, 23,5 % linjastossa, 23,5 % astioiden palautuspisteestä ja 35,5 % ei osannut sanoa mistä. Viikolla 13 (kuvio 18) oli 13 % asiakkaista saanut välttävää palvelua. Kassapisteestä heistä oli vastannut 15,5 %, linjastosta 21,5 %, astioiden palautuspisteestä 24,5 % ja ei osannut sanoa mitään 39 %. Vastaukset molemmilla viikolla olivat prosentuaalisesti erittäin lähellä toisiaan.



Kuvio 19: MyVote: huonoa-tulokset vertaa Easypoll: huonoa-tulokset

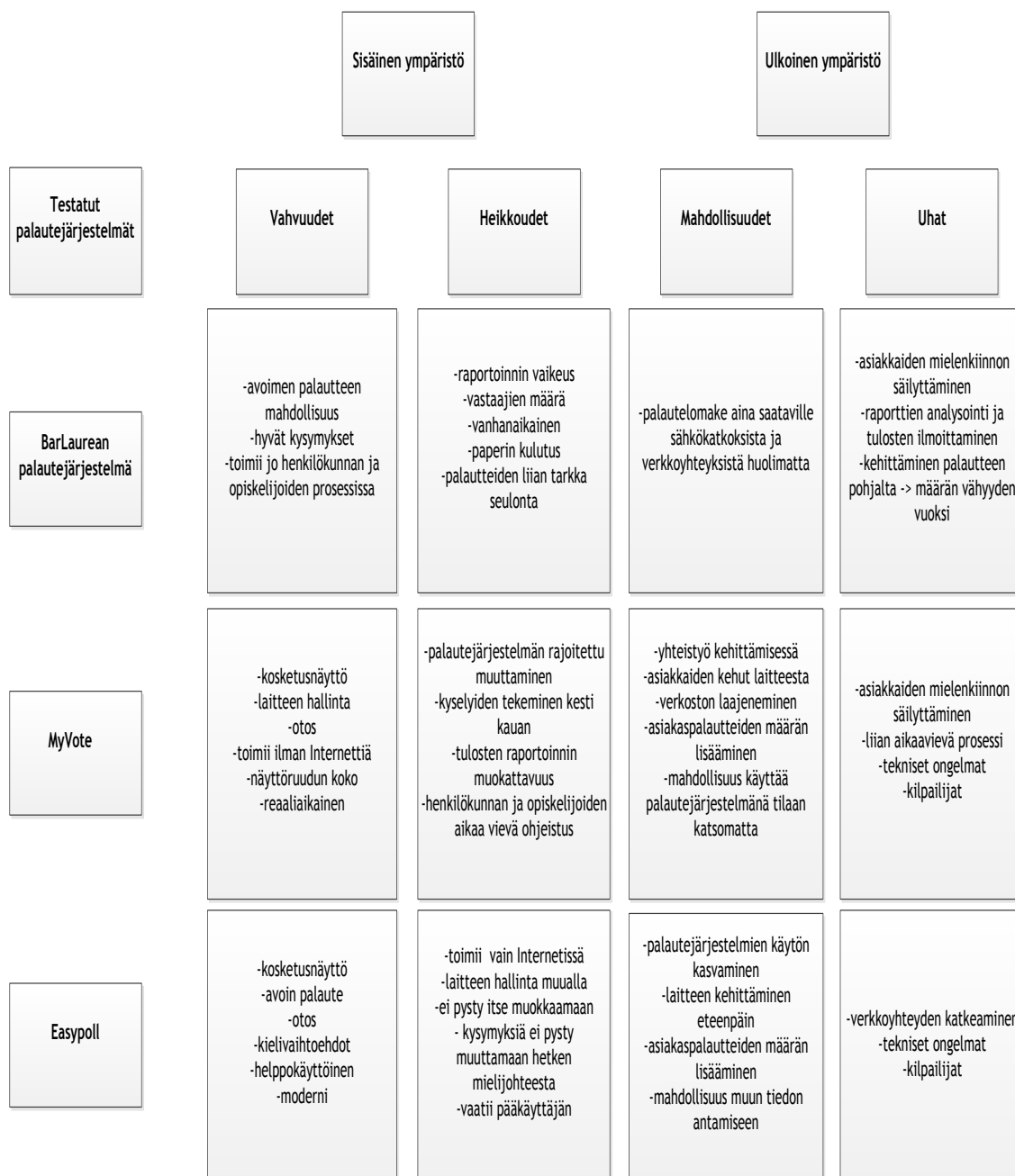
Viikolla 12 (kuvio 19) huonoa palvelua oli saanut 5,5 % asiakkaista. Heistä kassapisteestä oli 33,5 %, linjastosta 26,5 %, astioiden palautuspisteestä 6,5 % ja 33 % ei osannut sanoa mitään. Viikolla 13 (kuvio 19) kassapisteestä huonoa palvelua oli saanut 8,5 %, linjastosta 7 %, astioiden palautuspisteestä 31 % ja ei osannut sanoa mitään 53,5 %. Suurin ero viikkojen välillä palvelun huonoudesta löytyi astioiden palautuspisteestä, jota viikolla 13 piti huonompana 24,5 %. Molemmilla viikoilla asiakaskyselystä saadut tulokset käsiteltiin BarLaurean lounasruokailun loputtua kello 14:00 palaverissa. Palautelaitteiden tulokset esiteltiin opiskelijoille ja henkilö-

kunnalle. Tuloksia käsiteltiin yhdessä koko tiimin kanssa ja tehtiin kriittisten kohtien pohjalta parannusehdotuksia seuraavaan päivään.

Asiakkaille laitettiin seuraavaksi päiväksi graafinen kuva esille palautuspisteen viereen, josta he näkivät edellisen päivän palautteiden tulokset. Samalla asiakkaat vastasivat jo sen hetkiin palautteeseen. Vapaa palaute oli käytössä Easypoll-laitteessa, mutta asiakkaiden palautteet olivat jääneet vähäisiksi. 27.3.2012, 131 asiakkaasta 11 oli jättänyt avointa palautetta ja niistä vain kaksi oli kehittävää palautetta. Ensimmäisessä palautteessa oltiin tyytyväisiä, kun oli pinjansiemeniä ja toisessa haluttiin suolaa enemmän. 29.3.2012 toisaalta 101 asiakkaasta 9 oli antanut avointa palautetta ja palautteet käsitteli esimerkiksi ”astianpalautusjono oli tosi pitkä! Olisi voinut olla toinen pala”, ”kasvislasagne hyvää”, ” paikka kärsii henkilökunnan puutteesta” ja ”maito oli lämmintä”. Kuviot ja avoimet palautteet käytiin myös läpi ensin henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa sekä sen jälkeen ne laitettiin esiin asiakkaille seuraavaksi päiväksi.

#### 6.3.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi oli hyvä menetelmä arvioida ja pohtia saatujen tulosten pohjalta palvelun vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (kuvio 20). Analyysi auttoi tuomalla esiin eri palautejärjestelmien kehittämisen kannalta tärkeitä kohtia. Palautejärjestelmät tarvitsevat kehittämistä ja SWOT-analyysin avulla on helppo havaita ne. SWOT-analyysin yhteydessä vertailtiin palautejärjestelmiä keskenään ja ne ovat apuna lopullisen konseptin kehittämisessä BarLaurean palvelujärjestelmäksi.



Kuvio 20: SWOT-analyysi palautelaitteista ja BarLaurean palautelomakkeesta

SWOT-analyysissä ovat esillä kaksi palautelaitetta ja BarLaurean lounasravintolan nykyinen palautelomake, joita vertailtiin keskenään opinnäytetyössä eri menetelmin. Saatujen tulosten ja omien käyttökokemusten perusteella kartoitettiin palautejärjestelmien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia keskenään.

Tärkeimpinä sisäisistä vahvuuksista SWOT-analyysissä ilmeni vapaan palautteen mahdollisuuden tärkeys, jonka pystyi kirjoittamaan BarLaurean nykyiseen ja Easypoll-palautelaitteeseen. Kosketusnäyttö on vahvuutena MyVote- ja Easypoll-palautelaitteissa. BarLaurean nykyisen pa-

lautejärjestelmän vahvuuksina olivat hyvät kysymykset ja sen toiminta tämän hetkessä BarLaurean lounasprosessissa. MyVote- ja Easypoll-palautelaitteiden vahvuutena oli asiakkaiden antama palautteiden määrä. MyVote-palautelaitteeseen vastasi keskimäärin 27,75 % asiakkaista vastaavasti Easypolliin 18,85 %. MyVote-laite toimi ilman Internetiä, joka on hyödyllinen ominaisuus, jos langaton verkko menee pois päältä. MyVote-palautelaitteessa näyttöruudun koko antoi selkeän kuvan kysymyksestä ja vaihtoehtoista. Easypoll-laite oli kooltaan huomattavasti pienempi ja vaati enemmän tarkkaavaisuutta kyselyä tehtäessä, mutta oli helppokäyttöinen ja moderni ulkoasultaan. MyVote-palautelaite antoi reaaliaikaista tietoa tallentamalla jokaisen painalluksen järjestelmäänsä. Easypoll-palautelaitteessa oli eri kielivaihtoehdot kyselyn etusivulla hyvin näkyvillä.

Sisäisinä heikkouksina BarLaurean nykyisessä palautejärjestelmässä ilmeni raportoinnin vaikeus ja tiedon säilyttäminen. Vastaaajien määrä on pieni ja paperipalaute on vanhanaikainen palautteen hankinta menetelmä. Huonoja palautteita pystyy myös tarpeen vaatiessa seulomaan pois. MyVote-palautelaitteessa tulosten raportointi oli aikaa vievää. Tulokset tulivat prosentuaalisesti esiin, jonka jälkeen analysoinnin ja tulosten liittäminen itse tehtyihin taulukoihin kesti kauan ja hankaloitti prosessia. Kyselyiden tekeminen vei myös aikaa, vaikkakin muokattavuus laitteessa oli helppoa. Henkilökunnan ja opiskelijoiden ohjeistus laitteen käyttämiseen vaati myös resursseja. Easypoll-palautelaitteen hallinta on keskitetty yrityksen pääkäyttäjälle, joten kaikki laitteen hallinta tapahtui Internetissä. Kysymyksiä ei pystynyt muokkaamaan itsenäisesti, vaan ne lähetettiin etukäteen pääkäyttäjälle. Raportointi tapahtui pääkäyttäjän toimesta, jonka kanssa etukäteen sovittiin raportointi malli. Järjestelmän toimivuus vain Internetin ja pääkäyttäjän kautta ilmeni heikkoutena testiviikolla.

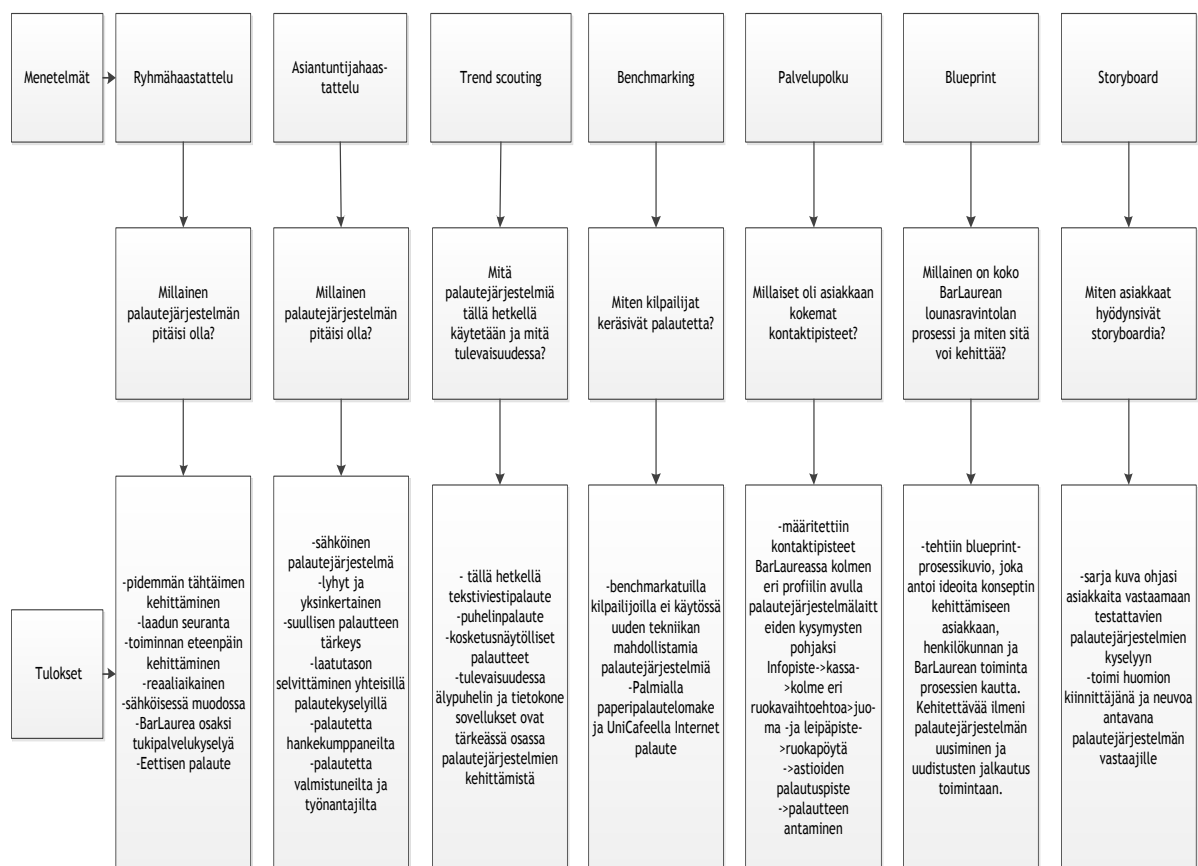
Ulkoisina mahdollisuuksina BarLaurean palautejärjestelmästä tuli esiin, että se on aina saatavilla sähkökatkoksista ja verkkoyhteyksistä huolimatta. MyVote- ja Easypoll-palautelaitteiden mahdollisuuksina tuli esiin yhteistyön kehittäminen Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Molemmat palautelaitteet omilla palveluillaan mahdollistavat verkoston laajentamisen ja uusien teknisten palautelaitteiden käytön lisääntymisen etenkin ravintoloissa. MyVote-palautelaitteen käyttö tilassa kuin tilassa ilman Internet-verkkoa kasvattaa etenkin sen käyttömahdollisuuksia. Easypoll-palautelaitteen mahdollisuus kehittää palveluaan jatkuvasti asiakaslähtöisesti ja mahdollistaa muun käytön laitteelleen esimerkiksi Internetin hyödyntämisenä. Sekä MyVote- ja Easypoll-palautelaitteita keuhuttiin käyttökokemuksena ja palautteiden määrä kasvoi huomattavasti testiviikoilla etenkin MyVotea käytettäessä.

Ulkoisina uhkina kaikilla niillä on asiakkaiden mielenkiinnon säilyttäminen vastaamiseen. BarLaurean nykyisen palautejärjestelmän kehittäminen palautteen pohjalta on vaikeaa vastaajien vähyyden vuoksi. Asiakkaat haluavat vastata nopeasti, joten kirjoittaminen paperiseen palautelomakkeeseen on aikaa vievää. MyVote- ja Easypoll-palautelaitteiden uhkana ovat kilpai-

lijat ja niiden toiminnan kehittyminen sekä nopea palautelaitteiden kehittyminen. MyVote-palautelaitteen ylläpito on aikaavievä prosessi ja se tarvitsisi päivityksiä toimiakseen paremmin. Myös tekniset ongelmat, kuten sähkökatkokset ja virukset, voivat vaikuttaa laitteen toimivuuteen. Easypoll-palautelaitteen uhkana ovat tekniset ongelmat ja verkkoyhteyden katkeaminen. Internetin kautta voi tulla myös viruksia laitteeseen, jotka vaikuttavat laitteen toimivuuteen.

#### 6.4 Yhteenveto käytetyistä menetelmistä ja tuloksista

Opinnäytetyössä on käytetty paljon eri menetelmiä toimivan palautejärjestelmäkonseptin kehittämistä varten. Kartoittamalla palautejärjestelmiä teorian pohjalta ja eri tutkimusmenetelmien kautta on saatu arvokasta tietoa BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptia varten. Palautelaitteiden testaus ja havainnointi eivät ole menetelminä kuviossa 21, vaan ne käsiteltiin kehittämisen osalta edellisessä SWOT-analyysissä.



Kuvio 21: Yhteenveto menetelmistä ja tuloksista

Yllä olevassa kuviossa 21 on laitettu vaakasuoraan yläpalkkeihin seitsemän eri opinnäytetyössä käytettyä menetelmää, joiden avulla kartoitettiin BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin kehittämiseksi. Jokaisesta menetelmästä lähtee nuoli alas, jossa on kysymyk-

sen muodossa, mitä tuloksia kunkin menetelmän avulla tutkittiin. Kysymyspalkeista lähtee nuoli alas, jossa kerrotaan menetelmien avulla saadut tulokset.

Ryhmähaastattelussa tärkeimmäksi asiaksi BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmän kehittämiseksi nousi laadun seuranta ja toiminnan kehittäminen. Asiantuntijahaastattelussa esille nousi myös laatutason selvittämisen tärkeys sekä suullisen palautteen huomiointi. Trend scouting -menetelmän mielenkiintoisimmaksi havainnoksi nousi palautejärjestelmien sovellustarjonnan huima kehittyminen älypuhelimien ja tabletteihin. Palvelupolun määrittäminen asiakasprofiilien seurannalla auttoi tekemään kysymykset kahteen testattavaan palautelaitteeseen. Blueprint-prosessikaavion avulla nähtiin BarLaurean lounasravintolan kokonaisvaltaiseen toimintaan vaikuttavat tekijät ja niistä suoranaista kehittämistä tarvitsivat palautejärjestelmä ja uudistusten jalkautus lounasravintolan toimintaan. Storyboard ohjeisti asiakasta vastaamaan palautejärjestelmään sarja kuvien avulla.

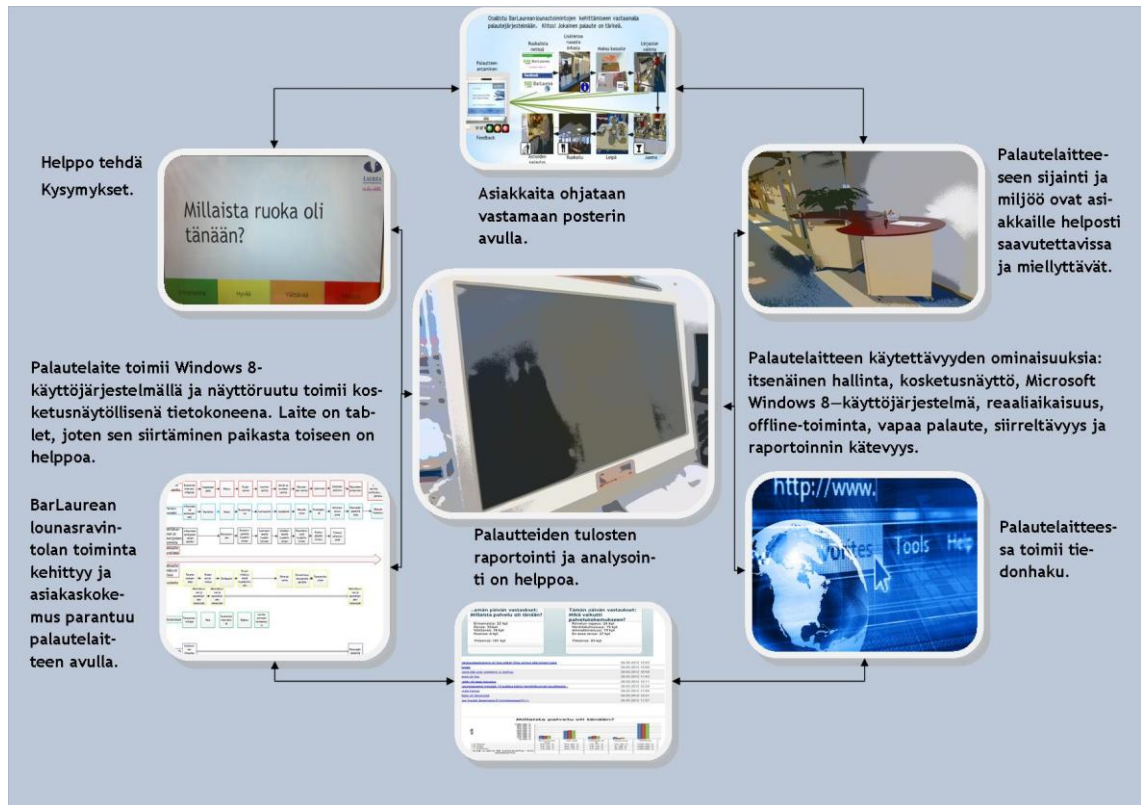
#### 6.5 BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin esittely

Opinnäytetyön lopputuloksena kehitettiin palautejärjestelmäkonsepti, jossa palautelaite on keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen parantamiseen ja BarLaurean lounasravintolan prosessien kehittämisen tueksi (kuva 10). Toisena konseptoinnin osana tuotettiin käyttökuvaus (taulukko 2) palautejärjestelmästä palvelupolun avulla, johon on lisätty kontaktipisteitä ottamaan asiakkaiden lisäksi huomioon myös BarLaurean tarpeet. Kontaktipisteet ovat asiakkaille ja BarLaurean henkilökunnalle sekä käytännön opintojaksoaan suorittaville opiskelijoille palautejärjestelmäkonseptin toimivuuden kannalta ja toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä.

BarLaurean uuden palautejärjestelmäkonseptin keskeisenä osana toimii palautelaite, joka on kosketusnäytöllinen 13 tuuman tabletti. Laitteeseen on helppo ohjelmoida halutut kysymykset. Laite sijaitsee ennen uloskäyntiä BarLaurean lounasravintolan tiloista. Laite asennetaan noin 1 metrin korkuiselle pöydälle. Laitteen yläpuolella on posterit (kuva 9), joka opastaa sarjakuvan avulla palautelaitteeseen vastaamista. Posterin vieressä on A3-kokoinen ”tietoisuus” edellisen päivän palautteista. Palautejärjestelmän taustalla soi rauhallinen musiikki ja tuoreet yrtit sen ympärillä luovat visuaalisuutta ja tuoksuja ympäristöön.

Palautelaite toimii Windows 8 -käyttöjärjestelmällä, joka helpottaa Office- ja PDF-ohjelman käyttöä palautelaitteen tulosten analysoinnissa ja tarvittaessa tiedostojen lähettämisessä. Laurea Leppävaaran muihin Windows-järjestelmällä toimiviin tietokoneisiin. Palautelaite toimii ilman Internet-yhteyttä, jolloin verkkoyhteyden katkeaminen ei vaikuta BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäprosessiin. Palautelaitetta pystyy käyttämään normaalin Windows 8 -käyttöjärjestelmän tapaan ja verkkoyhteydet ovat myös tarvittaessa toiminnassa esimerkiksi tiedonhakuun. Palautteiden tulosten raportointi onnistuu valmiilla raportointioh-

jelmilla, joilla saadaan esimerkiksi pylväsdiagrammi ja vastausten määrät sekä vapaat palautteet kätevästi esille. Analysoinnin jälkeen tehdään ”tietoisku”, tulosten lisäksi on esillä BarLaurean toiminnat annettujen palautteiden osalta. BarLaurean lounasravintolan koko prosessi kehittyy ja asiakaskokemus paranee.



Kuva 10: Visuaalinen konseptikuvaus palautelaitteesta

Asiakas menee BarLaurean palvelupolun (kuvio 8) läpi ja asiakaskokemuksesta muodostuu päivittäin erilainen kokemusten summa. Asiakkaan palvelupolku muodostuu monesta eri kontaktipisteestä, joista palautejärjestelmä mahdollistaa palautteen antamisen. Asiakkaan passiivinen palaute käsittää esimerkiksi suullisen palautteen, jonka asiakas antaa hetken mielijohteesta asiakaspalvelijalle. Tämä palaute on heti kirjattava ylös ja käytävä läpi palautteiden tulosten analysoinnissa. Asiakkaan aktiivinen palaute taas saadaan toimivan palautelaitteen avulla, johon hän haluaa päivittäin vastata saadakseen kerrottua oman asiakaskokemuksensa. Palautejärjestelmä on viihdyttävä ja sen taustalla soi musiikkia sekä sen käyttö on ohjeistettu sarjakuva posterin avulla. Opettavaisen kokemuksen asiakas saa, kun hän pystyy tarkastelemaan edellisen päivän palautteiden tuloksia. Eskapistisen kokemuksen asiakas saa palautelaitteeseen vapaan palautteen antamisella sekä halutessaan pystyy hyödyntämään tietokoneessa olevaa Internetiä. Esteettinen miljöö luodaan asiakkaalle tuoreilla yrteillä ja miellyttävällä palautteen antamisen ympäristöllä.

Asiakkaan lähestyessä palautelaitetta ruudulla näkyy kuva, jossa heiluu Suomen ja Englannin liput ja kehottaa vastaamaan palautelaitteeseen. Asiakkaan painaessa halutun vastauskielivaihtoehdon, tulee BarLaurean tekemä kysymys ruudulle. Kysymys sisältää neljä eri vaihtoehtoa, josta asiakas valitsee yhden. Kysymyksiä voi tarvittaessa tehdä lisää riippuen, mitä tietoa BarLaurea sen kautta haluaa kerätä. Asiakkaan vastattua vaihtoehtokysymykseen kosketusnäytölle ilmestyy vapaan palautteen mahdollisuus. Näytön alla on näppäimistö, mikä helpottaa tarvittaessa kirjoittamista. Vapaan palautteen voi myös ohittaa painamalla siirry seuraavaan vaiheeseen -näppäintä kosketusnäytöllä. Asiakkaan annettua vapaan palautteen, palautejärjestelmä kiittää palautteesta ja toivottaa hyvää päivän jatkoa. Asiakas pystyy seuraavana päivänä tarkastelemaan palautteita Infopisteessä, BarLaureassa tai Internetin kautta LaureaLIVEN sivuilla.

BarLaurean henkilökunnan ja opiskelijoiden palautelaitteen käyttö on erilaista kuin asiakkaan, koska he tarkastelevat laitteen antamia tuloksia ja analysoivat niitä sekä tekevät niiden pohjalta kehittämisiä. Palautelaitteeseen suunnitellaan kysymykset etukäteen, jotka on helppo ohjelmoida kosketusnäyttöruudulle laitteen sisältämän ohjelman avulla. Samoja kysymyksiä pidetään yhden viikon ajan, jolloin saadaan kattavasti tietoa palautteiden avulla, esimerkiksi sillä viikolla olevan ruuan laadusta ja päivittäisistä eroavaisuuksista sekä kehittämisehdotuksista. Maanantaiaamuisin uuden lounasviikon alkaessa laitetaan kysymykset palautelaitteen ohjelmaan ja testataan sen toimivuus.

Palautteista vastaava henkilö huolehtii yhden päivän ajan palautejärjestelmän toimivuudesta, tulosten analysoinnista ja niiden esille laittamisesta. Palautteen kerääjä tarkistaa laitteen toimivuuden aamuisin ja mahdollisissa ongelmatilanteissa tulee ohjeistamaan palautelaitteen käytössä.

Palautteen kerääjä menee lounasruokailun jälkeen palautelaitteelle ja kerää talteen palaute-laite-ohjelman raportoitavat tulokset. Ohjelma luo graafisen pylväsdiagrammin, jossa näkyy, miten vastaukset jakautuvat, vastanneiden määrä ja keskiarvo. Seuraavaksi palautteen kerääjä tarkistaa avoimet vastaukset. Palautteen kerääjä kopioi tulokset tyhjälle sivulle Word -tekstinkäsittelyohjelmalla ja tulostaa yhden sivun kello 14:00 iltapäiväpalaveriin mukaan. Henkilökunta ja opiskelijat analysoivat yhdessä palautteiden pohjalta palautejärjestelmän antamia tuloksia sekä sopivat niiden pohjalta kehittämiskohteet. Palautteen kerääjä kirjaa tärkeimmät analysoinnit ja kehittämiskohteet paperille, jonka jälkeen hän käy kirjoittamassa ne Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaan. Palautteen kerääjä tulostaa kaksi A3-kokoista palaute ”tietoiskua” viestintäpisteen printteriin ja käy hakemassa ne ja kiinnittää ne Infopisteeseen sekä BarLaureaan palautelaitteen taakse olevalle seinälle. Samalla hän lähettää LaureaLIVEN pääkäyttäjälle Microsoft Word -dokumentista muutetun PDF-tiedoston, joka julkais-



taan samana päivänä LaureaLIVEN sivuilla. Palautteen kerääjä tallentaa tiedoston omaan viikkokansioon, josta tarvittaessa voidaan tarkastella myöhemmin tuloksia.

Kontaktipiste	Kuvaus
1. Asiakas katsoo päivän ruuan info pisteestä tai Internetistä	Infopisteessä, BarLaureassa ja Internetissä on esillä päivän ruokalista sekä lomake edellisen päivän palautteista.
2. Asiakas siirtyy lounasravintolaan ja maksaa valitsemansa ruuan	Kassalla on selkeästi hinnat ja ruuat esillä sekä maininnat erityisruokavaihtoista.
3. Asiakas siirtyy linjastoon ja valitsee maksamansa ruuat	Eri linjastot on selkeästi merkitty ja asiakkaan on helppo valita ruuat. Ruuista on erityistietoa saatavilla ruokien yhteydessä.
4. Asiakas siirtyy juoma- ja leipäpisteelle	Juoma- ja leipäpiste on selkeästi merkitty ja ruoka-aineallergiat otettu huomioon.
5. Asiakas siirtyy vapaaseen ruokapöytään syömään	Asiakas valitsee vapaan paikan noin 200 asiakaspaikan kautta.
6. Asiakas palauttaa astiat palautuspisteeseen	Tyhjennetään biojätteet omaan astiaan ja palautetaan likaiset astiat.
7. Asiakas siirtyy antamaan palautetta	Palauttejärjestelmä on helposti saatavilla ja mukava musiikki kuuluu taustalla.
8. Asiakas valitsee kosketusnäytön avulla kahdesta kielivaihtoehdosta	Näytössä on selkeästi Suomen ja Englannin liput, joita pitää painaa valitakseen kielivaihtoehdon.
9. Asiakas vastaa ensin kahteen valmiiksi muotoiltuun kysymykseen	Palauttejärjestelmä kysyy selkeitä kysymyksiä, joihin on neljä mielipide vaihtoehtoa.
10. Asiakas kirjoittaa lopuksi vielä vapaan kehittämiskommentin	Asiakas haluaa antaa myös oman henkilökohtaisen palautteen edellä olevista kontaktipisteiden toimivuudesta ja kehittämisehdotuksensa.
11. Palautteen kerääjä menee tarkistamaan tuloksia palautejärjestelmästä	Avataan valmis ohjelma, joka on piirtänyt pylväsdiagrammit ja josta on vapaat palautteet luettavissa.
12. Palautteen analysointi tulosten perusteella	Palautteen kerääjä analysoi saatua tietoa ja liittää graafiset kuviot sekä asialliset vapaat palautteet Microsoft Word-ohjelmaan. Printtaa yhden paperin klo. 14:00 palaveriin mukaan.
13. Palautteet käydään läpi 14:00 iltapäivän palaverissa	Palautteen kerääjä käy läpi palautteet BarLaurean henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa. He yhdessä analysoivat tuloksia ja kehittämisehdotuksia
14. Palautteiden tulosten analysointi ja printtaus A 3 kokoisena viestintäpisteeseen	Palautteen kerääjä kirjoittaa, miten BarLaurea on reagoinut palautteisiin ja liittää sen vapaiden kommenttien alle. Palautteesta printataan kaksi A3 kokoista paperia, joista toinen viedään palautejärjestelmä- laitteen viereen ja toinen infopisteeseen. Sama lomake lähetetään sähköisesti LaureaLIVEN sivuille, josta asiakkaat voivat seurata palautteita aikaan ja paikkaan katsomatta.

Taulukko 2: Palautejärjestelmäkoneptin käyttökuvaus asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta

## 7 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön pääongelma oli selvittää, miten BarLaureaan voidaan kehittää uusi palautejärjestelmäkonsepti palvelumuotoilun keinoin. Teoreettisen tutkimuksen alaongelmat selvitettiin teoria-aineiston avulla. Empiirinen tutkimus toteutettiin palvelumuotoiluprosessilla käyttämällä eri prosessin vaiheissa menetelmiä asiakastarpeiden ja toiveiden kartoittamiseen. Eri menetelmien avulla pyrittiin löytämään vastaus empiirisen osan alaongelmiin.

### 7.1 Vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin

Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimusongelma ja sen alaongelmat, joihin on löydetty vastaukset opinnäytetyön edetessä. Alaongelmia oli yhteensä kymmenen, joista kuusi oli teoriaosaan ja neljä empiiriseen osaan kohdistuen. Opinnäytetyössä esitellään ne esitetyssä järjestyksessä.

#### **Mitä on asiakaskokemus?**

Asiakaskokemus on kaikkien kokemusten summa, mitä asiakas palvelusta muodostaa. Asiakaskokemus sisältää erilaisia alueita, mitä tuotettavan palvelun pitää huomioida asiakkaan ollessa palveluun kontaktissa. Hyvä asiakaskokemus voi olla osa asiakkaan päivittäistä elämää. Asiakkaan osallistaminen kehittämisprosesseihin vahvistaa tutkimusten mukaan sitoumistamme palveluun. Asiakasymmärrys osana asiakaskokemusta auttaa kehittämään palveluita.

#### **Miten asiakaskokemusta mitataan?**

Asiakaskokemus on mitattavissa olevaa erilaisilla palautteilla saatavaa tietoa. Asiakkaat ovat tutkimusten mukaan halukkaita antamaan palautetta palveluista. Asiakaskokemuksen mittaaminen on yritykselle tärkeää saadakseen tietoa oman toiminnan kehittämiseen. Asiakaskokemusta voidaan mitata useilla eri keinoilla ja on tärkeää käyttää erilaisia menetelmiä palautteen hankinnassa.

#### **Mitkä ovat palautejärjestelmän ja palautelaitteen määreet?**

Palautejärjestelmän ja palautelaitteen määreet ovat sitä kehitettäessä huomioon otettavia asioita, jotta yritys osaa kartoittaa oman palautejärjestelmäkokonaisuuden sisältämiä tärkeitä ominaisuuksia. Määreet mahdollistavat selkeät kohteet, mitkä on otettava huomioon palautejärjestelmää ja palautelaitetta kehitettäessä.

#### **Mitä on palvelumuotoilu?**

Palvelumuotoilun tarkoitus on varmistaa asiakkaan näkökulman huomioiminen erilaisia palveluita kehitettäessä. Palvelun tuottaja saa tärkeää tietoa palvelun toiminnan parantamiseen osallistamalla asiakkaat mukaan kehittämiseen. Palvelumuotoilun tehtävät eivät rajoitu pel-

kästään uuden palvelun kehittämiseen, vaan asiakaskokemusten avulla pystytään kehittämään jo olemassa olevaa palvelua sekä luomaan uusia palvelukokonaisuuksia olemassa olevan palvelun ympärille.

### **Mitä ovat palvelumuotoilunprosessin mallit?**

Palvelumuotoiluprosesseja on monta erilaista ja jokainen palvelumuotoilumenetelmin tehtävä palvelu on ainutkertainen. Palvelumuotoiluprosessin malleja on viime vuosina ilmestynyt lisää, mutta kaikissa niissä on sama perusmalli, jossa asiakas on keskeisessä asemassa ja heidän tarpeet tiedostetaan erilaisin tiedonkeräysmenetelmin. Prosessi etenee seuraavaan vaiheeseen, jossa palvelua kehitetään asiakastarpeiden pohjalta. Tärkeintä palvelumuotoiluprosessin malleissa on, että asiakas on jokaisessa prosessin vaiheessa mukana.

### **Miten ymmärrys-vaiheessa kehitetään BarLaurean palautejärjestelmää?**

Aluksi oli kartoitettava nykyinen palautejärjestelmä ja siinä piileviä ongelmakohtia. Ongelmakohtat oli tiedostettu opinnäytetyön tekijän toimiessa BarLaureassa ohjaavana opettajana syksyllä 2011. Tarpeet uudelle palautejärjestelmälle olivat olemassa jo käytännön toiminnassa havaittujen kohtien perusteella. Keväällä 2012 alkoi palvelutuotteen suunnittelun opintojakso, jossa palvelumuotoiluprosessin avulla suunnitellaan palvelua asiakaslähtöisesti. Kaksi opiskelijaryhmää tuli mukaan BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmän kehittämisprosessiin mukaan ja heidän tuotoksiaan hyödynnetään myös opinnäytetyössä. MHA1122-ryhmä kartoitti nykyisen palautejärjestelmän vastauksia marraskuun alusta helmikuun puoleenväliin, jolloin saatiin noin 300 palautteesta mielenkiintoisia tuloksia. Tulokset olivat numeraalisesti erittäin hyviä ja selkeästi BarLaurean ruuan sekä palvelun laatu on hyvällä tasolla. Vapaasta palautteesta selvisi myös monta mielenkiintoista asiaa, esimerkiksi ihmeteltiin, miksi BarLaureassa käytännön opintojaan suorittavat opiskelijat käyvät WC:ssä ja eivät pidä hiuksiaan kiinni ja käyttävät koruja, vaikka hygieniasäännöt neuvovat toisin. Vapaan palautteen antaminen ja sen analysointi on tärkeässä osassa myös suunniteltua BarLaurean palautejärjestelmäkonseptia. Sen kautta saadaan henkilökohtaista tietoa asiakkailta.

BarLaurean henkilökunnan ja kehittämispäällikön ryhmähaastattelu toi esiin hyvin yleiset tarpeet palautejärjestelmälle ja sen hyödyntämiselle osana BarLaurean lounasravintolan toimintaa. Palautejärjestelmän antamat tiedot ja tulokset on oltava mitattavissa ja sen kautta pitää pystyä laadunhallintaan sekä sen kehittämiseen. Tärkeässä osassa oli myös, että palautejärjestelmän tulosten raportointi ja analysointi eivät saa tuottaa liikaa lisätyötä, vaan tulokset on oltava selkeässä muodossa. Opinnäytetyössä hyödynnettiin palautejärjestelmäkonseptin tekemisessä toimeksiantajan ryhmähaastattelussa saamiani ehdotuksia.

Asiantuntijahaastattelu toi esiin, millaisia palautejärjestelmiä Laurea Leppävaarassa ja Laurea-ammattikorkeakoulussa on käytössä ja miten niitä käytetään. Haastattelussa selvisi, että

palautteen pitää olla yksinkertainen ja helppo saada kseen vastauksia. Toinen tärkeä osa on suullinen palaute, joka on johdon kautta tärkeässä osassa Laurea Leppävaarassa palautteen keräämisessä. Asiantuntijahaastattelusta saatuja tuloksia hyödynnetään BarLaurean palautejärjestelmäkonseptissa yksinkertaisuuden ja suullisen palautteen saamisen osaksi palvelupolun kontaktipisteitä.

Trend scouting vahvisti palautelaitteiden avulla palautteen keräämisen tärkeyden erilaisissa yrityksissä. Palautelaitteet ovat kehittyneet viime vuosien aikana etenkin tietoteknisten laitteiden ominaisuuksien kautta. Eri tietoteknisten käyttöjärjestelmien sovellustarjonnan kehityksessä palautteiden raportointi ja tulosten saaminen on helpottunut huomattavasti. Tulevaisuudessa asiakkaiden palautteiden antaminen lisääntyy älypuhelimien ja tablettien kautta niille tehtyjen sovellusten avulla. BarLaurean palautejärjestelmän konseptoinnissa hyödynnettiin Internetin kautta etsittyjä uusia palautelaitteita, joista kahteen oltiin yhteydessä ja kysyttiin mahdollisuutta laitteen testaukseen BarLaurean lounasravintolan toimintaympäristössä. MyVote- ja Easypoll-laitteet saatiin testaukseen ja niiden tuloksista lisää tuotetestauksen yhteydessä.

Benchmarking-menetelmän perusta on kiinnostus toisten toiminnasta ja menestyksestä. Vertailukohteena käytetään usein kilpailijoita ja toisia organisaatioita. (Ojasalo ym. 2009, 163.) Menetelmänä benchmarking tuo varmasti hyviä tuloksia, mutta opinnäytetyössä verrattut kohteet eivät edesauttaneet palautejärjestelmäkonseptin kehittämistä. Kohteet olisi voinut valita monipuolisemmin, jotta olisi saatu laajempi käsitys lounasravintoloiden palautejärjestelmistä. Tulosten pohjalta palautejärjestelmäyrityksillä on selkeä tilaus lounasravintolatoimintaan ja sen kehittämiseen. Näiden pohjalta huomattiin, että BarLaurean palautejärjestelmässä on samoja haasteita kuin benchmarking kohteissa. Pitää pysyä ajan kehityksessä mukana ja hyödyntää uusia tietoteknisiä mahdollisuuksia palautteiden keräämisessä.

### **Miten pohdi ja kehiti -vaiheessa kehitetään BarLaurean palautejärjestelmää?**

Palvelupolku ja sen kartoittaminen opinnäytetyössä olivat ensiarvoisen tärkeitä, jotta löydettiin asiakkaan kontaktipisteet hänen kuluttaessaan palvelua BarLaurean lounasravintolassa. Kontaktipisteiden avulla suunniteltiin kysymykset testattaviin palautelaitteisiin ja kuvat Storyboard-sarja kuvan toteuttamiseen. Jokainen palvelupolun kontaktipiste määrittää asiakaskokemusta ja kuvaa asiakkaan prosessin etenemistä BarLaurean lounasravintolassa. Palvelupolkua hyödynnettiin myös konseptin käyttökuvauksessa, jossa kuvattiin asiakkaan havaintoja palvelua käytettäessä. Palvelupolkua seurattiin kolmen eri profiilin kautta, josta selkeentyi palvelupolun erilaisuus eri asiakkailla.

Blueprint-prosessi menetelmänä oli erinomainen yhtenäistämään asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen prosessin BarLaurean lounasravintolassa. Menetelmä selkeennytti myös sen, että

kaikki toiminnot vaikuttavat asiakaskokemukseen, vaikkakaan palveluntarjoaja ja asiakas eivät aina sitä ymmärrä. Esimerkiksi palveluntarjoajan tukitoimintoihin kuuluva leiväntoimittaja ei tuo tilausta ajoissa palveluntarjoajalle, niin asiakas ihmettelee leipäpisteen edessä, että miksi BarLaurea ei ole laittanut leipiä ja antaa huonoa palautetta. Todellisuudessa BarLaureassa on hoidettu kaikki asiaankuuluvan prosessin mukaisesti, mutta leipien puuttuminen on täysin heistä riippumaton syy. Blueprint-prosessin tarkastelu vahvisti myös kehitettävä-osiin uuden palautejärjestelmän tarpeellisuuden sekä uudistusten jalkauttamisen tärkeyden.

Storyboard-menetelmä sopi hyvin tuotetestausta toteutettaessa BarLaurean lounasravintolassa. Menetelmä toteutettiin palvelupolun ja blueprint-prosessien kartoitusten jälkeen. Kun opinnäytetyössä oli kuvattu asiakaskokemus, niin sen vahvistamiseksi kuvattiin sarjakuvatariinan avulla palautelaitteen käytön tärkeys ja yksinkertaisuus. Storyboardissa kuvattiin palvelupolun kontaktipisteiden avulla prosessia, jotka kaikki lopuksi yhdistyivät palautejärjestelmään. Storyboard-posterissa esiteltävän sarjakuvamallin kehittämisen avulla olisi pystytty kehittämään myös toisenlainen konsepti palautejärjestelmästä. Siinä olisi painamalla ruudussa näkyvää kontaktipistettä pystynyt antamaan palautetta suoraan sen kontaktipisteen sisältämistä asiakaskokemuksista.

#### **Miten arviointi-vaiheessa kehitetään BarLaurean palautejärjestelmää?**

Kahden palautelaitteen testaus oli opinnäytetyön aikaa vievin vaihe ja myös antoisin uutta konseptia kehitettäessä BarLaurean lounasravintolaan. Testauksissa oli mukana MyVote- ja Easypoll-palautelaitteet, joita testattiin samoilla kysymyksillä eri viikoilla. Laitteiden testaussiin osallistui niin asiakkaat, BarLaurean henkilökunta ja opiskelijat sekä tukena olivat myös palautejärjestelmä-testauslaitteita lainanneet yritykset. Laitteiden testausten avulla saatiin paljon tietoa laitteiden toiminnallisista ja käytännön ominaisuuksista BarLaurean lounasravintolan ympäristössä. Laitteisiin suunniteltiin kysymykset yhdessä opiskelijoiden kanssa palvelupolun kontaktipisteitä hyödyntäen. Testaukset antoivat raamit BarLaurean lounasravintolan ympäristössä toimivalle palautejärjestelmälle ja konseptiin valittiin molemmista laitteista, niiden parhaat ominaisuudet. Tulevaisuudessa, kun konseptia viedään eteenpäin seuraavaan toteutus-vaiheeseen, niin molempien yritysten kanssa yhteistyö on tärkeää. Näin ollen saadaan palautelaitteeseen ne ominaisuudet, jotka palvelevat parhaiten BarLaurean lounasravintolan prosessia ja ovat hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä.

Havainnoinnin avulla seurattiin testattujen palautelaitteiden käyttöä BarLaurean lounasravintolassa sekä satunnaisella otannalla kysyttiin, millainen laite oli asiakkaiden mielestä. Molemmat laitteet herättivät asiakkaiden mielenkiinnon ja välillä oli iso ryhmä ympärillä katso-massa, mikä laite tämä on. Osaltaan se myös vähensi asiakkaiden antamia vastauksia, kun riitti, että yksi heidän ryhmästään vastaa. Palautelaitteesta mielipidettä kysyttäessä molemmat laitteet saivat positiivista palautetta käytettävyydestä ja toimivuudesta. Molempiin pa-

lautelaitteisiin vastanneiden otos oli todella suuri, joten niiden tulokset antavat oikeilla kysymyksillä erinomaista tietoa BarLaurean lounasravintolan kehittämiseen ja päivittäisen toiminnan onnistumisiin ja pettymyksiin. Näistä saatuja tuloksia käytettiin konseptin luomisessa. Asiakkaat vastasivat BarLaurean lounasravintolassa MyVote-palautelaitteeseen viikolla 12 (19.3.2012 - 22.3.2012) ja Easypoll-palautelaitteeseen viikolla 13 (26.3.2012 - 29.3.2012). Kyselystä saatu tieto oli mielenkiintoista analysoida. Kysymyksestä, millaista ruoka oli tänään, saatiin paljon erilaista tietoa. Esimerkiksi MyVote-palautelaitteen viikolla ruoka oli ollut hyvää 56,9 % mielestä, kun taas Easypoll-palautelaitteen viikolla, ruoka oli ollut hyvää 49 % mielestä. MyVote-palautelaitteen viikolla oli ruokakysymykseen vastannut 31,5 % asiakkaista ja Easypoll-palautelaitteen viikolla vastausprosentti oli 20 %. Asiakkaita kävi viikolla 12 yhteensä 1071 ja 1028 viikolla 13. Palautelaitteista saadaan paljon tuloksia, joita voi hyödyntää kehittämisessä. Testattujen laitteiden osalta valmis raportointi tuloksista osoittautui ongelmaksi. Koska oli kyse eri käyttöjärjestelmistä ja tuloksia haluttiin verrata keskenään, ne piti saada samanlaiseen kaavioon. Opinnäytetyössä luotiin pylväsdiagrammi Microsoft Excel 2010 -ohjelmalla, johon liitettiin saadut prosentuaaliset tulokset. Kaikki muu tieto oli saatavilla palautelaitteista, paitsi BarLaureassa käyneiden asiakkaiden kokonaismäärä. Asiakkaiden kokonaismäärä saatiin tarkastettua BarLaurean Catherine-ravintolajärjestelmästä. Myös BarLaurean palautejärjestelmäkonseptissa joudutaan tarkastamaan kokonaisasiakasmäärä Catherine-ravintolajärjestelmän kautta.

SWOT-analyysin tarkastelu auttoi tarkastelemaan ja vertailemaan testattuja laitteita. On tärkeää tuoda myös pohdintaan mukaan, mitä testattujen laitteiden pitäisi palautejärjestelmisensä kehittää eteenpäin toimiakseen BarLaurean lounasravintolan ympäristössä. Vahvuuksista nousivat esille MyVote-palautelaitteen kosketusnäyttö ja näyttöruudun koko ja Easypollilla kielivaihtoehdot ja avoimen palautteen antamisen mahdollisuus. Heikkouksina MyVote-palautelaitteessa oli kyselyiden tekemisen hankaluus ja tulosten raportoinnin yksinkertaisuus. Kehitysehdotuksena on palautejärjestelmän ohjelman helppokäyttöisyyteen panostaminen ja erilaisten tulosraporttimahdollisuuksien lisääminen asiakkaan käytettäväksi. Easypoll-palautelaitteessa heikkouksina olivat laitteen ja ohjelmiston hallinta muualla kuin BarLaureassa ja sen toimiminen vain Internetissä. Kehitysehdotuksina on antaa asiakkaalle vapaat kädet kysymysten tekemiseen ja muokkaamiseen sekä tulosten raportoinnin toteuttamiseen valmiilla ohjelmilla ja ohjelman toimiminen offline-tilassa. Mahdollisuuksia on molemmilla palautelaitteilla, sillä palautejärjestelmien käyttö lisääntyy ja verkostot laajenevat. Myös tuotetestaus osoitti, että asiakkaat vastaavat mielellään kosketusnäyttölliseen kyselyyn. Kehittämis ehdotuksina mahdollisuuksien lisäämiseen on myös laitteiden hyötykäyttö muissa tilanteissa tiloihin katsomatta. Uhkina olivat selkeästi kilpailevat yritykset ja tekniset ongelmat, mitkä aina ei ole laitteesta kiinni. Asiakkaiden mielenkiinnon säilyttäminen on vaikeaa, mutta yksinkertaisella ja mielenkiinnon herättävällä palautejärjestelmällä, hyvillä kysymyksillä, joi-

hin vastaus tapahtuu miellyttävässä ympäristössä, on hyvät mahdollisuudet pitää asiakkaiden kiinnostusta yllä.

Samassa SWOT-analyysissä tarkasteltiin myös nykyistä BarLaurean palautejärjestelmää ja tulokset osoittivat, että tietoteknisen laitteen hyödyntäminen BarLaurean palautejärjestelmässä on mahdollisuuksiltaan parempi vaihtoehto kehittämiseen. SWOT-analyysi oli erinomainen keino saada eri palautelaitteet samaan kuvioon, jolloin niiden vertailtavuus oli kätevää. SWOT-analyysiä hyödynnettiin kehittämällä BarLaurean palautejärjestelmäkonseptia sen avulla. Palautelaitteiden vahvuuksina siinä olisi kosketusnäyttö, avoin palaute, kielivaihtoehdot, offline-tila, henkilökohtainen muokattavuus ja laajat tulosten raportointi mahdollisuudet. Heikkouksia ei laitteella vielä ole. Mahdollisuuksia konseptissa on trendien ennakointi, yhteistyö MyVote - ja Easypoll-yritysten kanssa ja laitteen muu käytettävyys. Uhkana ovat hinta, laitteen päivittäminen ja tekniset ongelmat sekä kehittämisen vaikeus.

#### **Minkälainen on BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonsepti?**

Konseptin kehittäminen kaikkien eri menetelmien tulosten ja kirjallisuuden teorioiden avulla auttoi ymmärtämään palveluiden kehittämisen kokonaisuuden laajuuden. Tietoa ja tuloksia pitää olla paljon käytössä konseptointi vaiheessa, jolloin päätetään, lähdetäänkö palvelua toteuttamaan. Konsepti yhdistää monia näkökohtia, niin laadullisen ja määrällisen tutkimustiedon, käyttäjäkeskeisen suunnittelun, luonnoksien, kuvien ja mallien avulla (Miettinen 2011, 107). BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin keskeinen osa on palautelaitte, jonka avulla saadaan asiakkaita antamaan palautetta sekä heidän ääni kuuluviin. Samalla palautelaitte helpottaa ja kehittää BarLaurean prosessin toimintaa. Toisena osana konseptia tehtiin BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmä käyttökuvaus, jossa kontaktipisteiden avulla edettiin vaiheittaisesti kuvaamalla tekijät, mitkä esittävät konseptin toimintamallia asiakkaan ja BarLaurean näkökulmasta. Asiakastarpeiden ymmärtämisen tuloksien liittäminen ja testatuista laitteista saadun tutkimustiedon tuominen osaksi lopullisen konseptoinnin käyttökuvaukseen onnistui hyvin. Konseptin pohjalta pystytään yhteistyössä testattujen palautelaitteyritysten kanssa mahdollisesti toteuttamaan opinnäytetyössä tuotettu konsepti. Toteuttaessaan konkreettisesti konseptia on hankittava asiakaspalautetta sen toimivuudesta, jolloin voidaan ottaa huomioon myöhemmin ilmenneitä muutostarpeita. (Apilo ym. 2007, 159.)

## **7.2 Johtopäätökset**

Opinnäytetyössä tavoitteena oli luoda konsepti BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäksi. Konseptin luomisessa asiakkaiden rooli oli tärkeä, tässä tarkoitetaan asiakkailla ruokailijoita, BarLaurean henkilökuntaa, opiskelijoita ja yrityksiä, jotka tarjosivat testattavat palautelaitteet. Konsepti muodostui monen eri menetelmän tulosten kautta ja tärkeimpänä sii-

nä oli ymmärtää BarLaurean lounasravintolan prosessi ja minkälaisia erilaisia palautelaitteita on saatavilla.

Teoriaosuuden alaongelmat vastaavat siihen, mitä pitää ottaa huomioon palvelun kehittämisessä asiakkaan näkökulman ja kokemuksen kartoittamisella. Kaiken perustana on asiakkaan ottaminen mukaan kehittämiseen, jolloin saadaan tietoon asiakkaan tarpeet ja toiveet. Palvelumuotoilu auttaa näkemään palvelun kehittämisen prosessin paremmin jakamalla ne eri vaiheisiin. Palvelumuotoilun avulla palvelun kehittämisestä löytyy usein uusia innovaatiota ja mahdollisuuksia sen antaman hyödyn maksimoimiseen.

Konseptoinnin kehittäminen on pitkä prosessi ja tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät palvelivat sen etenemistä saatujen tulosten avulla. Toisenlaiset menetelmät olisivat todennäköisesti tuottaneet erilaisen tuloksen. Testatut palautelaitteet olivat molemmat hyviä laitteita tiedon keräämiseen, mutta aina voi kehittää asioita eteenpäin ja palveluiden kehittämistyön toivottaisiin jatkuvan opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Tavoitteet saavutettiin ja visuaalinen konseptikuvaus palautelaitteesta ja valmiin palautejärjestelmän käyttökuvauksen esittely hankitun aineiston pohjalta johdattaa toivottavasti toteuttamiseen ja sitouttaa uuden palautejärjestelmän osaksi BarLaurean prosessia. Uutta BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptia tulisi kokeilla ja testata sekä vielä kerran ottaa asiakas, BarLaurean henkilökunta ja opiskelijat arvioimaan, toimiiko se niin kuin oli suunniteltu.

Opinnäytetyö tuotti BarLaureaan ja sen prosessiin uusia näkemyksiä ja kehitysideoita palautejärjestelmästä, jonka kehittämisessä asiakkaat olivat osana. Palvelumuotoiluprosessin avulla palautejärjestelmäkonseptin kehittämistä ei ollut aiemmin tutkittu Laureassa, joten tutkimustulokset ovat ainutkertaisia. Toimeksiantajalla eli BarLaurealla ja asiakkailla on sama toive tietoteknisen ja helposti raportoivan palautelaitteen saamiseksi osaksi BarLaurean lounasravintolan prosessia. Uuden palautejärjestelmäkonseptin eteenpäin vieminen toteutusvaiheeseen edesauttaa yhteinen näkemys kehittämisen tarpeellisuudesta.

Tutkimus osoitti sen, että tietoteknisellä palautelaitteella asiakkaiden vastausmäärä kasvaa moninkertaiseksi nykyiseen palautejärjestelmään verrattuna. Pelkästään tämän tiedon toivotaan mahdollistavan palautejärjestelmäkonseptin toteuttamisen. Useat menetelmät, joita käytettiin, osoittivat sen, että jokaisessa vaiheessa oli asiakas mukana luomassa palvelua paremmaksi.

Tutkimustulokset ovat luotettavia ja opinnäytetyössä mukana olevien opiskelijaryhmien MHA1121 ja MHA1122 käyttämät menetelmät ja analysointi tuloksista, joita hyödynnetään tutkimustuloksissa, käytiin tarkasti läpi heidän kanssaan, jotta tulosten luotettavuuden kriteerit täyttyivät.



## 8 Pohdinta

Ajallisesti opinnäytetyön tekeminen venyi 15 kuukauden ajalle. Haasteellisuus ajankäytössä tuli jatkuvasti esiin, kun täytyi yrittää yhdistää perheen, uuden työn ja kirjoittamisen väliset aikataulut. Usein helpointa oli siirtää opinnäytetyön tekemistä myöhäisemmäksi. Tuntuu kuitenkin, että työ jäi vielä kesken ja haluan ehdottomasti nähdä uuden palautejärjestelmän BarLaureassa. Toivottavasti BarLaurea haluaa toisen opinnäytetyön toimeksiantona tai itsenäisesti eteenpäin viedä konseptin toteuttamista yhteistyössä palautejärjestelmäyritysten kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää konsepti palautejärjestelmästä BarLaurean lounasravintolaan palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Palautejärjestelmäkonseptin kehittämisessä oli mukana asiakkaat, BarLaurean henkilökunta ja opiskelijoita, joiden kautta kehittäminen oli mahdollista. Opinnäytetyön avulla tuotiin esiin uusia ideoita palautejärjestelmien käyttämisessä, joita pystyttiin hyödyntämään konseptin toteuttamisessa hyväksi. Asiakaslähtöisyyden tavoite saatiin käyttämällä palvelumuotoilun menetelmiä ja osallistamalla asiakkaat, henkilökunta ja opiskelijat kehittämiseen. Menetelmiä oli monia ja osa niistä hyödytti konseptin kehittämisessä enemmän, mutta kaikkien menetelmien käyttäminen oli kuitenkin perusteltua ja etenkin kehittämisen kannalta tärkeää. Joka tapauksessa palautejärjestelmä ja sen kehittäminen oli mielenkiintoista.

Opinnäytetyön alussa lähdettiin liikkeelle tarkastelemalla palautejärjestelmän kehittämistä palvelumuotoilun keinoin ja tarkoitukseni oli tehdä ”vetoketjumalli”, jossa tietoperusta ja prosessi raportoidaan rinnakkain. Ohjaaja vaihtui loppumetreillä, jolloin opinnäytetyöhön tuotiin tutkimuksellinen näkökanta vahvemmin mukaan. Viimeiset kaksi kuukautta olivat erittäin intensiivisiä ohjaajan kanssa. Opinnäytetyö eteni lopulliseen muotoon tutkimus- ja metodipainotteisena. Opinnäytetyössä esille tulleet tulokset olivat hyödyllisiä asetetuille tavoitteille sekä työelämälle. Opinnäytetyössä näkyy autenttisuus sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta, ja sitä tehtiin yhdessä BarLaurean, opiskelijoiden ja työelämän kanssa.

Opinnäytetyössä opittiin soveltamaan tietoa sekä kehittämään omaa osaamista palveluiden kehittämisessä. Samalla opittiin yhdistämään uudet menetelmät osaksi perinteisiä tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyö oli sekä sosiaalinen että mentaalinen prosessi ja se tempaisi mukaan, kun saatiin kiinni ”vihreästä langasta”, jonka jälkeen sen tekeminen oli antoisaa. Tutkimusongelmien asettaminen osoittautui haasteelliseksi ja ongelmat tarkentuivat opinnäytetyön edetessä. Lopullisesti ongelmiin saatiin vastaukset vasta työn viimeisiä versioita kirjoitettaessa.

BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmä jatkotutkimusaiheena olisi hyvä kehittää se lopulliseen muotoonsa ja liittää se osaksi BarLaurean prosessia. Toinen tutkimuksen aihe opinnäytetyön pohjalta voisi olla perinteisen palautteen ja uusien tietoteknisten palautelaitteiden hyötysuhteiden vertailu käytettävyyden aspektista.

## Lähteet

- Anttila P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Collanus, M. 2004. Transana video- ja ääniaineiston analyysi- ja litterointiohjelma. Helsingin yliopisto.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WSOYpro.
- Gummesson, E. 1990. Service Design. Total Quality Management, 97-101.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Joseph, J. 2010. The Experience Effect. New York: Amacom.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. In Miettinen, S. and Koivisto, M. Eds. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava. 28-43.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 1-3.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S. 2009. Designing services with innovative methods. Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava, 10-25.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY-pro.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 1998. Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 97-106.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 2011. The Experience Economy. Updated edition. Boston: Harvard Business School Press.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: CA. New Riders.

Salmela, T. 1997. Asiakaspalautteen haaste. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Schmitt, B.H. 2003. Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Shostack, G.L. 1984. Designing services that deliver. Harvard Business Review, 133-134.

Stickdorn, M & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. BIS Publishers. Amsterdam. The Netherlands.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum media.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen; ymmärrä kohderyhmääsi. Liettua: Talentum Media.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Sähköiset lähteet

Actpoint. 2012. Actpoint vie reaaliaikaisen tiedonkeruun uudelle tasolle. Viitattu 17.11.2012.  
<http://www.actpoint.fi/fi/>

Blue1. 2012. Passenger-power. Viitattu 25.8.2012.

<http://www.blue1.com/fi/fi/Blue1/Palaute/Passenger-power/>

Easypoll. 2012. Palauteohjelma mielestämme loistava tapa edistää liiketoimintaa. Viitattu

20.4.2012. <http://www.easypoll.fi/>

Fränti, M. & Pirinen, R. 2005. Tutkiva oppiminen integratiivisessa oppimisympäristössä.

BarLaurea ja REDLabs. Viitattu 30.9.2012.

[http://www.laurea.fi/fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/B10.pdf](http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/B10.pdf)

Intermarketing. 2012. Asiakaspalautejärjestelmä. Viitattu 7.10.2012.

<http://www.intermarketing.fi/fi/tuotteet/asiakaspalautejaerjestelmae/>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2009. Laurean strategia 2010-2015. Laurean toimintaympäristö.

Viitattu 13.10.2012.

[http://www.laurea.fi/SiteCollectionDocuments/Strategiat/Laurea\\_Strategia\\_2010\\_2015.pdf](http://www.laurea.fi/SiteCollectionDocuments/Strategiat/Laurea_Strategia_2010_2015.pdf)

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2010. T & K Laurea Leppävaara. Viitattu 6.11.2012.

<http://www.laurea.fi/fi/leppavaara/tk/Sivut/default.aspx>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2012. Tietoa Laureasta. Viitattu 13.10.2012.

<http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta>

Mager, Birgit 2009b. Introduction to Service Design. Digital communications tool. Culminatum Innovation 2009. Viitattu 25.2.2012.

<http://www.share2solve.org/introtoisd/start/main.html>

MyServiceFellow. 2012. Your experience matters. Viitattu 25.8.2012.

<http://www.myservicefellow.com/>

MyVote. 2012. Palautejärjestelmä. Viitattu 25.2.2012.

[www.myvote.fi](http://www.myvote.fi)

Unicafe. 2012. Palaute. Viitattu 7.10.2012.

<http://www.unicafe.fi/yritys/palaute>

## Julkaisemattomat lähteet

Hakkarainen, J. & Hyvärinen, J. 2003. BarLaurean asiakaspalautejärjestelmän suunnittelu ja toteutus. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Kareinen, K. & Salminen, A. 2007. Asiakaspalautejärjestelmän luominen koulutusravintola taitoon. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Koivisto, Mikko 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki. Taiteen maisterin lopputyö.

Koivisto, M. 2009. Palvelumuotoilu ja sen liiketoimintahyödyt esitelmä 11.8.2009.

Liekkinen, M. & Wiik, R. 2009. Palvelumuotoilun osaajat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Opinnäytetyö.

Länninki, A. 2009. Reklamaatiopalveluprosessin kehittäminen yritys X:ssä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Marjakoski, J. 2008. Opiskelija- ja joukko-osastopalautejärjestelmän kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Opinnäytetyö.

Nevalainen, J. 2005. BarLaurean asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Näsi, S. 2007. Asiakaspalvelujärjestelmän kehittäminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Rauma. Opinnäytetyö.

Rekula, E. & Ruokamo, M. 2002. BarLaurean asiakaspalautejärjestelmä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Vakkuri, M. 2011. Opetusravintolan kehittäminen t&k&iympäristönä. Esimerkkinä BarLaurea. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Vanala, K. 2010. Kuluttajapalveluprosessin kehittäminen elintarvikkeiden maahantuonti- ja jakeluyrityksessä: Esimerkkinä Valora. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

## Kuvat

Kuva 1: Palvelumuotoilun tehtävät (Koivisto 2009).....	20
Kuva 2: BarLaurean palautelomake.....	28
Kuva 3: MyVote-palautelaite: kosketusnäytöllinen päälaite ja tablet (MyVote 2012) .....	32
Kuva 4: Easypoll-palautelaite (Easypoll 2012) .....	33
Kuva 5: Actpoint-palautelaite (Actpoint 2012) .....	42
Kuva 6: Asiakaspalautejärjestelmä (Intermarketing 2012) .....	43
Kuva 7: Palmian palautepiste ja palautelomake .....	45
Kuva 8: UniCafeen palautelomake (Unicafe 2012).....	46
Kuva 9: Storyboard: palautteen antaminen BarLaureassa .....	51
Kuva 10: Visuaalinen konseptikuvaus palautelaitteesta .....	63

## Kuviot

Kuvio 1: Kokemuksen alueet (Pine & Gilmore 2011, 46).....	14
Kuvio 2: Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 188)16	
Kuvio 3: Toimivan palautejärjestelmän määreitä (Salmela 1997, 116) .....	19
Kuvio 4: Palvelumuotoilun prosessi (Moritz 2005, 123) .....	22
Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessi (Mager 2009b).....	23
Kuvio 6: Kysymyssarja ruuasta palautelaitteelle .....	34
Kuvio 7: Kysymyssarja palvelusta palautelaitteelle .....	35
Kuvio 8: Kolmen eri profiilin palvelupolku BarLaurean lounasruokailussa .....	47
Kuvio 9: Blueprint-prosessi BarLaurean lounasruokailussa .....	49
Kuvio 10: MyVote: ruokakysymys-tulokset vertaa Easypoll: ruokakysymys-tulokset .....	52
Kuvio 11: MyVote: erinomaista-tulokset vertaa Easypoll: erinomaista-tulokset.....	53
Kuvio 12: MyVote: hyvää-tulokset vertaa Easypoll: hyvää-tulokset.....	54
Kuvio 13: MyVote: välttävää-tulokset vertaa Easypoll: välttävää-tulokset .....	54
Kuvio 14: MyVote: huonoa-tulokset vertaa Easypoll: huonoa-tulokset .....	55
Kuvio 15: MyVote: palvelukysymys-tulokset vertaa Easypoll: palvelukysymys-tulokset.....	55
Kuvio 16: MyVote: erinomaista-tulokset vertaa Easypoll: erinomaista-tulokset.....	56
Kuvio 17: MyVote: hyvää-tulokset vertaa Easypoll: hyvää-tulokset.....	56
Kuvio 18: MyVote: välttävää-tulokset vertaa Easypoll: välttävää-tulokset .....	57
Kuvio 19: MyVote: huonoa-tulokset vertaa Easypoll: huonoa-tulokset .....	57
Kuvio 20: SWOT-analyysi palautelaitteista ja BarLaurean palautelomakkeesta .....	59
Kuvio 21: Yhteenveto menetelmistä ja tuloksista .....	61

## Taulukot

Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä .....	10
Taulukko 2: Palautejärjestelmäkonseptin käyttökuvaus asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta .....	65

## Liitteet

Liite 1: Ryhmähaastattelu BarLaurean palautejärjestelmästä .....	80
Liite 2: Asiantuntijahaastattelu Laurea Leppävaaran palautejärjestelmästä .....	81
Liite 3: Sopimus MyVote -laitteiden käytöstä .....	82

Liite 1: Ryhmähaastattelu BarLaurean palautejärjestelmästä

Haastateltavat: Kehittämispäällikkö Elina Pohja, Ravintolapäällikkö Miia Vakkuri ja

Keittiöpäällikkö Ilari Paananen

Aika: 11.01.2012 klo. 14:00–14:45

Paikka: Neuvottelutila 022

Ohessa aihealueet mitä käsitellään tietoa palautejärjestelmistä haastattelussa.

Tarkoituksena on kartoittaa, millaisia toivomuksia teillä on BarLaurean lounasruokailun palauttejärjestelmäksi? Toiseksi on tärkeää tietää miksi palautteita kerätään BarLaurean lounasruokailussa? Ja viimeiseksi miten palautetta pystytään hyödyntämään BarLaurean lounasruokailun kehittämisessä käyttäjälähtöisesti?

Haastattelu nauhoitetaan nauhurille.

Haastattelukysymykset:

Toivomuksia BarLaurean lounasravintolan palautejärjestelmäksi...

Miksi palautteita kerätään BarLaurean lounasruokailussa...

Miten palautetta pystytään hyödyntämään BarLaurean lounasruokailun kehittämisessä käyttäjälähtöisesti...



Liite 2: Asiantuntijahaastattelu Laurea Leppävaaran palautejärjestelmistä

Haastateltava: Koulutussuunnittelija Anna Pohjalainen

Aika: 26.01.2012 klo. 9:00–9:45

Paikka: BarLaurean kahvila

Ohessa aihealueet mitä käsitellään tietoa palautejärjestelmistä haastattelussa.

Tarkoituksena on kartoittaa, millaisia palautejärjestelmiä on ollut ennen käytössä ja millaisia järjestelmiä käytetään tällä hetkellä Laurea Leppävaarassa. Näkökulmia palautejärjestelmistä tulevaisuudessa Laurea-ammattikorkeakoulussa. Ja lopuksi miten BarLaurean lounasruokailu näkyy Laurea Leppävaaran sisäisissä palautejärjestelmissä.

Haastattelu nauhoitetaan nauhurille.

Haastattelukysymykset:

Palautejärjestelmät ennen...

Palautejärjestelmät nyt...

Näkökulmia palautejärjestelmistä tulevaisuudessa Laurea-ammattikorkeakoulussa...

### Liite 3: Sopimus MyVote -laitteiden käytöstä

## Sopimus MyVote laitteiden käytöstä

### Sopimuksen osapuolet:

Instigo Solutions Oy ja Henry Lybäck

(jäljempänä erikseen Osapuoli ja yhdessä Osapuolet)

### Sopimuksen tarkoitus

Sopimuksen Osapuolet haluavat sopia yhteistyöstä, jossa Instigo Solutions Oy toimittaa Henry Lybäckin käyttöön MyVote palautelaitteita maisterintutkimuksen tutkimustyön välineiksi. Tällä sopimuksella Osapuolet sopivat tarkemmin yhteistyön sisällöstä ja Osapuolten velvollisuuksista.

### Instigo Solutions Oy:n vastuut ja velvollisuudet

Instigo Solutions Oy toimittaa omalla kustannuksellaan kaksi MyVote laitetta Henry Lybäckille. Toinen laite on tablet-tyyppinen ja toinen 19 tuuman kokoinen laite. Laitteiden mukana toimitetaan käyttöohje.

Instigo Solutions Oy tarjoaa myös 1-2 tuntia kestävän käyttökoulutuksen laitteiden käytöstä. Myöhemmässä vaiheessa satunnaista puhelin- ja sähköpostineuvontaa tarjotaan mahdollisuuksien mukaisesti.

Laitteet toimitetaan sellaisena kuin ne on, eikä niillä ole erityistä takuuta, eikä Instigo Solutions Oy sitoudu mihinkään MyVote-tuotteiden muutostöihin tämän sopimuksen puitteissa. Instigo Solutions Oy ei vastaa laitteiden käytöstä mahdollisesti aiheutuvista suorista tai välillisistä seurauksista.

### Henry Lybäckin vastuut ja velvollisuudet

Henry Lybäck vastaa laitteiden käytöstä, joka on sallittu vain Laurea-ammattikorkeakoulun eri toimintoihin liittyvien kysely- ja palautepalveluiden tekemiseen. Laitteita ja niiden ohjelmistoja ei saa antaa kenenkään kolmansien osapuolien käyttöön, eikä niillä saa tehdä mitään kaupallista toimintaa sopimatta etukäteen Instigo Solutions Oy:n kanssa. Jos laitteet katoavat tai ne rikotaan, maksaa Henry Lybäck Instigo Solutions Oy:lle viidensadan euron korvauksen kustakin kadonneesta tai rikutusta laitteesta. Jos laitteet muutoin lakkaavat toimimasta, toimittaa Instigo Solutions Oy mahdollisuuksien mukaan korvaavan laitteen tilalle. Henry Lybäck tiedottaa Instigo Solutions Oy:lle sopimusaikana mahdollisesti havaitsemansa puutteet, viat ja parannusideat laitteiden toiminnassa. Lybäck toimittaa Instigo Solutions Oy:lle myös kopion tutkimustyöstänsä sen valmistuttua.

### Muut sopimusehdot

Sopimus on voimassa allekirjoituspäivästä alkaen 30.06.2012 saakka, jolloin laitteet viimeistään palautetaan Instigo Solutions Oy:lle Henry Lybäckin kustannuksella.

Tätä sopimusta on tehty kaksi samansanaista kappaletta, yksi sopimuksen kummallekin Osapuolelle.

Sopimukseen sovelletaan Suomen lakia. Mahdolliset riidat pyritään sopimaan neuvottelemalla, mutta jos ne eivät johda tulokseen, riidat käsitellään Oulun käräjäoikeudessa.

Helsingissä, 07.10.2011

  
Jukka Rautava  
Instigo Solutions Oy

ja

  
Henry Lybäck